

ERILAISINA YHDESSÄ?

Kaupunkikonsernin graafisen ilmeen yhdenmukaisuuden tarpeet

Paula Kangasniemi

**Pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Taiteen ja kulttuurin tutkimus/
Taidekasvatus
Syksy 2001**

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos Taiteen ja kulttuurin tutkimuksen laitos/ Taidekasvatus
Tekijä Paula Kangasniemi	
Työn nimi Erilaisina yhdessä? Kaupunkikonsernin graafisen ilmeen yhdenmukaisuuden tarpeet	
Oppiaine Taidekasvatus/Nykytaiteen tutkimuksen linja	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika SL 2001	Sivumäärä 86 + 7 liitettä
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tutkimukseni tehtävä on selvittää tutkimusaineistoa hyväksikäyttäen kaupunkikonsernin graafisen ilmeen yhdenmukaisuuden tarpeita. Onko yhdenmukaisuus tarpeellista? Miten graafinen ilme pitäisi rakentaa, jotta se noudattaisi julkishallinnon arvoperusteita ja demokration henkeä? Tutkimuskohteenani on kaupunkikonsernin identiteetti ja esimerkkinä toimii Jyväskylän kaupunkikonserni. Olen rajannut graafisen ilmeen kaksiulotteiseen graafiseen tunnukseseen. Tutkimukseni on kvalitatiivinen, problematisoiva ja eri näkökulmia avaava.</p> <p>Pohdittaessa kaupunkikonsernin yhdenmukaisen graafisen ilmeen tarpeita julkisyhteisön erityisyyttä ei sovi unohtaa – kaikki yhteisössä ja yhteisöstä heijastuva viestintä lähtee yhteisön identiteetistä. Kaupunki on osa julkista sektoria, joten tarkastelen identiteettiä ja tutkimusongelmaani julkisen toiminnan erityispiirteiden kautta.</p> <p>Tutkimukseni empiirinen aineisto koostuu haastatteluista ja keskusteluista. Kartoitan Jyväskylän kaupunkikonsernin yksikköjen konserniin kuulumisen motiivit ja sitoutuneisuuden sekä selvitän näiden graafisen ilmeen linjanvedot. Analysoin sekä tunnuksia käyttävien ja ylläpitävien ihmisten näkemyksiä että yleisemmin Kuntaliiton asiantuntijoiden näkemyksiä ja merkityksenantoja varsinaisen tutkimusongelmani ratkomisen pohjaksi.</p> <p>Olen tullut siihen johtopäätökseen, että Jyväskylän kaupungin konsernimallisessa organisaatiossa yksiköt toimivat erilaisina yhdessä. Julkisorganisaation kohdalla erilaisuus ei kuitenkaan tarkoita irtiottoa julkisen toiminnan periaatteista. Identiteetin tulee olla näiltä osin samanlaisina yhdessä. Yhdenmukaisen graafisen ilmeen tarpeet ovat tämän tutkimuksen mukaan erilaisina yhdessä. Kaupunkikonsernin graafisen ilmeen yhdenmukaisuus koko konsernia kattavan tunnuksen avulla ei ole tarpeellista.</p>	
<p>Asiasanat identiteetti, yhteisökuva, graafinen ilme, graafinen tunnus, vaakuna, strategia, kommunikatiivinen, julkisorganisaatio ja -yhteisö, Jyväskylän kaupunkikonserni</p>	
<p>Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto/Taiteen ja kulttuurin tutkimuksen laitos/Taidekasvatus</p>	
<p>Muita tietoja</p>	

KIITOKSET JYVÄSKYLÄN KAUPUNGILLE,
SUOMEN KUNTALIITOLLE,
JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON HUMANISTISELLE TIEDEKUNNALLE
JA TULEVALLE VAUVALLE.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Kunnat muutoksessa	2
1.2 Kuntien viestintä muutoksessa	3
1.3 Mikä graafinen tunnus?	4
1.4 Yhdenmukaisuuden ja erilaisuuden ristipaineessa	8
2 TUTKIMUKSEN ESITTELY	9
2.1 Tutkimusaineisto	10
2.2 Tutkimustehtävä ja -kysymykset	10
2.3 Viitekehykset ja metodologiset valinnat	11
2.4 Käsitteet	12
3 KAUPUNKI STRATEGISTEN MUUTOSTEN KOHTEENA	12
3.1 Moniulotteinen kaupunkiyhteisö	12
3.2 Innovoivaan ja joustavampaan kunnallishallintoon	13
3.3 Pyrkimys hierarkiasta verkostomaiseen organisaatiomalliin	15
3.4 Jyväskylä muutoksessa	19
3.5 Kunnallisten palvelujen organisointi	23
4 IDENTITEETTI YHDENMUKAISUUDEN PERUSTANA	25
4.1 Miten identiteetti muodostuu ja miten sitä luodaan?	26
4.2 Kaupunkikonsernin identiteetin lähtökohtia	28
4.3 Miten kaupunkikonsernin identiteettiä luodaan?	31
4.3.1 Kaupunkistrategia	31
4.3.2 Viestintästrategia	32
4.4 Jyväskylän kaupunkikonsernin identiteetti	34
4.5 Miten Jyväskylän kaupunki viestii?	39
4.6 Identiteetistä ja yhteiskulttuurista yhdenmukaisuus	43

5 GRAAFINEN ILME OSANA YHTEISÖKUVAA	46
5.1 Yhteisökuva ja tavoitekuva	46
5.2 Imagon, mielikuvan ja maineen merkitys yhteisölle	49
5.3 Graafinen ilme	50
6 GRAAFINEN TUNNUS - YHTEISÖ PIENOISKOSSA	52
6.1 Historiaa	52
6.2 Graafinen tunnus käsitteenä	53
6.2.1 Logotyyppi	54
6.2.2 Logo	54
6.2.3 Liikemerkki	54
6.2.4 Vaakuna	55
6.3 Muut merkit	58
6.4 Graafisen tunnuksen tehtävät	59
6.5 Graafisen tunnuksen toiminta	60
7 ERILAISINA YHDESSÄ?	63
7.1 Vaakuna vai markkinointitunnus?	64
7.2 Yksi ratkaisumalli	67
7.3 Erilaisina yhdessä?	68
8 LOPUKSI	72
LÄHTEET	80
LIITTEET	87
Liite 1: Haastattelurungot	
Liite 2: Jyväskylän kaupunkikonserni 2001	
Liite 3: Jyväskylän kaupungin graafisia tunnuksia vv. 1953–2001	
Liite 4: Jyväskylän kaupunkikonsernin neljän palveluyksikön graafiset tunnuukset	
Liite 5: Mäntyharju-case	
Liite 6: Graafiset tunnuukset voidaan jakaa seuraaviin luokkiin	
Liite 7: Heraldisen tunnuksen suunnittelijan kymmenen käskyä	

ERILAISINA YHDESSÄ?

Kaupunkikonsernin graafisen ilmeen yhdenmukaisuuden tarpeet

“A sign is something by knowing which we know something more.”

Charles Sanders Peirce

1 JOHDANTO

Suomen kunnat ovat profiloituneet jo pitkään erilaisten *graafisten tunnusten* ja *iskulauseiden* eli *sloganien* kautta. Esimerkiksi “Naantalin aurinko” ja “Luonnollisesti Lammille” -lausahdukset ovat kunnallisia sloganeja. Vaakunalla on satojen vuosien ajan ollut merkittävä rooli erottaa kunnat toisistaan omaleimaisuudellaan. Maanteiden varsilla näkee yhä kuntakylttejä, joissa vaakunoilla ja verbaaleilla ilmaisuilla erottaudutaan naapurikunnista. Kerrotaan kuka ja mikä olen. Nykyisin ollaan myös kertomassa missä mennään ja millä eväin.

Kuntien on varauduttava yhä kiristyvään kilpailuun yrityksistä, asukkaista ja pääomasta muiden kuntien, valtioidenkin kesken. Kaupunkien vetovoimaisuutta markkinoidaan mitä moninaisimmilla syillä ja symboleilla. Erilaisten vaakunaa korvaavien tunnusten käyttö on tutkimusaineistoni perusteella melko villiä ja hallitsematonta. Tämä on tuonut ongelmia suurempien kaupunkien yhdenmukaisen graafisen ilmeen linjauksen suhteen. Graafinen ilme on rajattu tässä tutkimuksessa graafisiin tunnuksiin.

Pohdin työssäni graafisen ilmeen yhdenmukaisuuden tarpeita kaupunkikonsernissa. Esimerkkinäni on Jyväskylä. Tutustuttuani julkista sektoria käsittelevään kirjallisuuteen ja etenkin teemahaastattelujen litteroinnin jälkeen huomasin kaupunkikonsernin identiteetin tarpeelliseksi tutkimuskohteeksi. Selvittämällä graafisen tunnuksen käyttöympäristö, tunnusta symboloivan yhteisön arvot, tavat yms. saadaan tutkimuskysymyksille luotua kokonaisvaltainen ja ymmärrystä selvittävä aines. Pohdittaessa kaupunkikonsernin yhdenmukaisen graafisen ilmeen

tarpeita julkisyhteisön erityisyyttä ei sovi unohtaa – kaikki yhteisössä ja yhteisöstä heijastuva viestintä lähtee yhteisön identiteetistä.

1.1 Kunnat muutoksessa

Kaupunkien rooli julkishallinnon näkökulmasta on muuttunut rajusti. Kaupungeilta vaaditaan supistuvien budjettien ja lisääntyvien lakisääteisten velvoitteiden ristipaineessa uudenlaista palvelujen organisointia. Tämä puolestaan on vaatinut uudenlaista johtamisen ja viestinnän kulttuuria. Muutos on seurausta kahden viime vuosikymmenen (1980–2000) aikana tapahtuneista suomalaisen julkishallinnon uudistuksista. Uudet vaatimukset edellyttävät sekä organisaation sisäistä että ulkoista kehittämistä, mikä on vienyt tunnetusti byrokraattisen ja hierarkkisen kaupunkiorganisaation aivan uudenlaisille organisaatio- ja johtamiskulttuurin alueille (luku 3).

Uudentyyppiseen palvelutoimintaan ja tulosvastuullisuuteen siirtyminen vaatii kuntia muuttamaan järjestelmänsä ja toimintaperiaatteitaan. Suuremmissa kaupungeissa tämä on johtanut konsernimalliseen organisaatioon siirtymiseen. Asukas on asiakas, valintoja tekevä kuluttaja, palvelujen käyttäjä, ylläpitäjä ja päättäjä. Kunta on puolestaan palvelujen järjestäjä. Toisaalta kunnilta vaaditaan itseohjautuvaa toimintaa, toisaalta valtionhallinnollista kuuliaisuutta, mikä on lähtöisin 1980-luvun lopun ns. vapaakuntakokeilusta.¹ Vaikutukset ulottuvat sekä *kaupunki-* että *viestintästrategioiden* sisältöihin.

Uuden julkisen johtamisen strategian (New Public Management) ja palvelujen uudelleen organisoinnin seurauksena kunnallisella sektorilla hallinto- ja virkailijakeskeisestä toimintatavasta ollaan siirtymässä palvelu- ja asiakaskeskeisempään suuntaan. Julkisyhteisön päämäärien, toiminnan ehtojen, perusarvojen ja julkisen vallan käytön luonne on muutoksessa. Ero yksityisen ja julkisen toiminnan välillä onkin hämärtyneessä (luku 4).

¹ Ks. luku 3.2.

Kunta on organisaatorakenteestaan ja uudistusmuutoksistaan huolimatta tavoitteellinen, ihmisten muodostama yhteisö, jonka tehtävänä on tavalla tai toisella tuottaa kuntalaisille monia palveluja. Ero yksityisen sektorin yrityksiin löytyy Suomen perustuslaista, kuntalaista, julkisuuslainsäädännöstä ja -periaatteesta.² Kunnallishallinnon arvot, tehtävät sekä demokratian ja uuden managerialistisen johtajuuden yhteensovittaminen ja eron tekeminen yksityissektorin malleihin ovat hankalia ja myös vaikeita tässä työssä ohittaa. Ne vaikuttavat kaupunkiorganisaation identiteettikäsitteeseen.

1.2 Kuntien viestintä muutoksessa

Ajat, vaatimukset ja arvot ovat muuttuneet ja muuttaneet myös kuntien viestintäkäytäntöjä. Kunnat ovat olleet avoimuuden edelläkävijöitä muuhun julkishallintoon ja yksityiseen sektoriin nähden. Kuntatiedottaminen on muuntunut 1960-luvulta lähtien vakiintuen vasta 1980-luvun lopulla vuorovaikutteisemmaksi tiedottamiseksi ja yhteystoiminnaksi. Yksisuuntaisesta tiedottamisesta on siirrytty kokonaisvaltaisempaan yhteisöviestintään.³ Strategisten muutosten myötä myös markkinointiviestintä on saanut enemmän tilaa. Internetin käyttö lisäsi myös yhä monipuolisemman viestinnän mahdollisuutta 1990-luvulla.

Kaupunkien Internet-kotisivuista, lehtikirjoituksista ja haastatteluistani voidaan päätellä, että kaupungin ulkoiseen kuvaan ja ilmeeseen ollaan kiinnittämässä aiempaa enemmän huomiota. Kaupungeilla on tarve rakentaa kuvaa sekä ulos- että sisäänpäin. Kuntamarkkinointi on nousemassa keskeiseksi kuntakuvan viestinnän työkaluksi, jolla kilpailla muiden kaupunkien ja kuntien joukossa. Kekseliäin ja innovatiivisin löytää tiensä kilpailun kärkeen. Myös kaupunkikonsernin palveluyksiköt ovat ryhtyneet ehostamaan ilmettään ja palvelukuvaansa.

² Kuntalaki 365/95.

³ "Yhteisöviestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa, oikean, selkeän ja vahvan yhteisökuvan rakentamiseksi sekä avoimen ja vuorovaikutteisen tiedonkulun vahvistamiseksi" (Siukosaari 1999, 12). Lainsäädäntö on ohjannut kuntien tiedottamista vuodesta 1977 (Kunnan viestintä 2000). Myös vuoden 1995 kuntalaki korostaa entisestään vuorovaikutteisuuden ja avoimuuden merkitystä.

Vaakunaa näkee kaupungin ja sen alaisten palveluyksikköjen arkiviestinnässä yhä harvemmin. Vaakunoiden 'vartijat' (Kansallisarkiston heraldinen lautakunta) ovat ottaneet kärkkäästi kantaa perinteeseen ja paikalliseen omaleimaisuuteen pohjaavien kuntavaakunoiden käytön korvaamisen tai rinnakkaiskäyttöön otettujen uusien markkinointitunnusten käytön suhteen. Vaakunoilla on pitkät perinteensä ja tarkat sääntönsä, joita uusilla markkinointitunnuksilla ei ole. On mielestäni aiheellista arvioida uudelleen kaupunkikonsernin ja kuntien toiminta- ja viestintäperiaatteita yleisesti.

Järjestelmänä kaupungin palveluja luonnehditaan tavallisesti hitaasti muuttuviksi ja byrokraattisiksi. Kaupungin asukkaisiin on juurtunut vahvoja mielikuvia virastomaisista palvelulaitoksista, rakennuksista, joiden ovipielissä kuntavaakunat toivottavat tervetulleiksi sisään. Kun kaupunki tiedottaa esimerkiksi sanomalehdessä avoimista työpaikoistaan vaakunaa käyttäen, on ilmoituksessa löydettävissä välitön viittaus kunnalliseen työpaikkaan. Kaupunkikonsernissa asukkaat ovat tottuneet navigoimaan virallisen vaakunan viitoittamalla tiellä. Mielikuvat muodostuvat tottumuksista, kokemuksista ja perinteestä. Ne voi nähdä myös ihmisten tilanteellisen toiminnan ja ymmärryksen ohjaamiseen tuotettuina, poliittis-retorisina konstruktioina.⁴

1.3 Mikä graafinen tunnus?

Graafinen tunnus kuuluu yhteisöviestinnän graafisiin peruselementteihin.⁵ Se on yhteydenpitoa ja tiedottamista tukeva elementti. Graafinen tunnus kuvaa yhteisöä ja sen ominaispiirteitä, ja sillä halutaan tavallisesti erottua muista. Tunnus toimii ikään kuin yhteisön yhteisökuvan aineellisena viestinnän korvikkeena (luvut 5 ja 6). Se on tavallisesti joko yhteisön nimen erikseen määritelty graafinen esitystapa tai yhteisöä edustava kuvallinen symboli. Graafisia tunnuksia käyttävät sekä yritykset että liikevoittoa tavoittelemattomat yhteisöt.

⁴ Hänninen 1998, 14.

⁵ Graafista tunnusta ja yhteisötunnusta käytetään alan kirjallisuudessa tavallisesti synonyymeinä, vaikka tarkasti ottaen ensimmäiseen ei sisälly esimerkiksi ääniulottuvuutta.

Yhteisökuva (corporate image) muodostuu teoista, viesteistä ja ilmeestä. Se perustuu yhteisön *identiteettiin* (corporate identity).⁶ Identiteetin voi käsittää yleistyksenä ja yhteisnimityksenä yhteisön arvoista, toiminta-ajatuksesta, omista voimavaroista, vahvuuksista ja heikkouksista, joita sillä on. Yhteisön graafisesta ulkoasusta syntyvästä ilmeestä käytän ilmaisua *graafinen ilme*. Graafinen tunnus on osa graafista ilmettä.

Graafinen tunnus on vahva viestinnän elementti. Parhaassa tapauksessa se riittää yksistään kertomaan ihmisille suurestakin organisaatiosta sen olennaisimman, eli kuka viestii ja mitä. Graafinen tunnus on usein ensimmäinen asia, jonka ihminen kohtaa toimiessaan yhteisön kanssa. Tunnuksia käytetään yleensä kaikessa yhteisön näkyvässä viestinnässä lomakkeista kuntakyltteihin. Ne tuntuvat olevan tärkeitä, koska tunnusten suunnitteluun ja tunnetuksi tekemiseen eli lanseeraamiseen uppoaa suuria määriä rahaa. Yrityksen viestintää käsittelevissä teoksissa ja useissa ammattilehdissä liikemerkin käytöllä näyttää ainakin olevan organisaatiolle suuri merkitys: "Liikemerkki – Enso pienoiskoossa".⁷

Graafisista tunnuksista ei juuri puhuta, mutta kun julkisuuteen ilmestyy uusi tunnus, sen suunnitteluun käytettyjä rahamääriä ja merkityksenantoja ihmetellään. Yksi tunnetuimmista, jo kyllästymiseen saakka mielipiteitä herättäneistä merkeistä Suomessa, on 1990-luvun puolivälissä käyttöön otettu Meritan miljoonan maksanut "puukiviekko"-liikemerkki. Ihmiset arvostelivat kärkkäästi tunnuksen herättämiä mielikuvia: "yksi kekseliäimmistä oli todeta merkin kuvastavan hyvin pankkitoimintaa: pää puuta, sydän kiveä".⁸ Tunnuksista on tullut viime vuosina lähes kertakäyttötavaraa fuusioiden, kansainvälistymispyrkimysten ja informaatiojärjestelmien kehityksen seurauksena. Logoja myydään jopa markan

⁶ Olins 1989; Selame & Selame 1988; Markkanen 1999; Siukosaari 1999.

⁷ Marsio 1997, 34–35.

⁸ Puhakka 1998.

kappaleelta.⁹ Tunnuksen tehtäväkenttä on monipuolistunut ja myös popularisoitunut.

Graafinen tunnus on toisaalta yhteisön artefakti, mutta myös hygienian kannalta tarpeellinen. Taiteellisenä luomuksena tunnus tuo yhteisölle esteettistä lisäarvoa ja toimii laadun takeena.¹⁰ Hygienialla tarkoitan imago-näkökulmasta tarkasteltua yhteisökuvan kiillottamista tai puhdistamista. Toisaalta merkkien uudistamisessa tarkoituksena saattaa olla samankaltainen kuin Internet-yhteyksien ja omien www-sivujen suhteen. Olemassaoloa ei pidä vaarantaa sulkeutumalla pois ulospäin suuntautuvasta kehityksestä. Ajanmukainen viestintä tunnuksineen ja välineineen on osa yhteisön viestintäosaamista.

Graafinen tunnus kaupunkikonsernissa

Kunnallispalvelujen nykyistä kirjoa ei kuntalainen ole kenties huomannut, sillä palvelut ovat mitä erilaisimpia verkostoja, abstrakteja nimiä ja outoja symboleja.¹¹ Tämä on tuottanut ongelmia viestinnälle olennaisen asian suhteen, eli kenen kanssa asioidaan? Kaupungit ovat erottamassa virallisen ja epävirallisen viestintäyhteyden toisistaan Espoon tapaan.¹² Kaupungin keskushallinto käyttää virallisessa viestinnässään kaupunkivaakunaa ja epävirallisemmassa viestinnässä vuorostaan erillistä markkinointitunnusta.

Jyväskylän kaupunkivaakuna on ollut käytössä vuodesta 1953 lähtien.¹³ Kaupunkivaakunan uusi, tarkistettu ulkoasu hyväksyttiin vuonna 2000.¹⁴ Jyväskylän

⁹ Viikkoliite Nyt 2000, 7.

¹⁰ Bernstein 1986, 80; Selame & Selame 1988, 6-7; Olins 1989, 7; Poikolainen 1994, 26.

¹¹ Ks. Nyholm & Suominen 1999.

¹² Huuskonen 1999.

¹³ Jyväskylän vaakuna hyväksyttiin käyttöön vuonna 1838, Jyväskylän kaupungin perustamista seuraavana vuonna. Vaakuna on kuitenkin useasta eri syystä vaihtanut ulkoasuaan vuosien 1842-1949 välillä. Taiteilija Olof Eriksson piirsi vaakunasta sekä väreissä että mustavalkoisena kaksi eri versiota vuonna 1953. 1900-luvun loppupuolella kaupunkivaakunasta alkoi esiintyä mitä erilaisimpia muunnelmia. Jopa vuonna 1953 hyväksytyyn vaakunaselitykseen painettu teksti ei pitänyt

kaupunki on profiloitunut myös Uuden aallon -teemalla vuodesta 1995 lähtien. Uuden aallon -tunnus on tietyistä väreistä, kuvioista ja typografisista valinnoista muodostettu graafinen kokonaisuus.¹⁵ Se on kaupungin graafinen tunnus kuten vaakunakin, mutta siitä ei ole olemassa lainsäädäntöä. Kaupunkivaakunasta on ollut olemassa Suomessa lainsäädäntöä vuodesta 1949 lähtien.¹⁶

Koska markkinointi ja viestintä yleensä vaatii, että markkinoija tai viestijä tunnetaan, ovat lähes kaikki Jyväskylän kaupunkikonsernin palveluyksiköt joutuneet ottamaan käyttöönsä nimensä lisäksi jonkin graafisen tunnuksen. Osa vanhoista kunnallispalveluista saattaa uudistaa kasvonsa visuaalisin elementein. Vaarana on oman identiteetin kadottaminen luomalla uutta ulkoapäin, kiillottamalla palvelukuvaansa uudelleen arvioimatta esimerkiksi palveluperiaatteitaan ja laatuaan.¹⁷

Kun uusia merkkejä ilmestyy jatkuvasti, niiden vastaanottajilta vaaditaan jatkuvaa tunnistamisen ja yhdistämisen taitoa. Palvelujen järjestäjä (kaupunki) ja asiakas (kaupunkilainen) joutuvat väkisinkin ponnistelemaan sekä johtamisen että viestinnän taitojen hallitsemisessa selviytyäkseen uudessa julkishallinnollisessa toimintaympäristössään. Ongelmaksi saattaa tulla se, että kaupungin ja asukkaiden välinen viestintä ei toimi. Mielestäni on syytä arvioida kaupunkivaakunan arvo uudelleen ja ylipäänsä kuntatunnusten kautta välittyvän viestin sisältö. Tunnuksen tulee muistuttaa läsnäolollaan sekä kunnasta että sen palveluista.¹⁸

paikkaansa Suomen kunnallisvaakunat -teoksessa. Jyväskylän vaakunassa esiintyvä vene on painettu siihen virheellisesti punaiseksi 'luonnonvärisen' sijaan. (Lyhyt johdatus Jyväskylän vaakunan vaiheisiin.)

¹⁴ Liite kv 58/2000.

¹⁵ Uuden aallon -tunnus on lähinnä markkinointiviestinnän apuväline tai kaupunkistrategiaa ja toimintatapaa kuvaava tunnus.

¹⁶ Lyhyt johdatus Jyväskylän vaakunan vaiheisiin.

¹⁷ Jyväskylässä perushallintokunnat käyttävät uudistettua perusvaakunaa.

¹⁸ Luoto 1987, 39.

Harkittu graafinen ilme on Suomen Kuntaliiton viestintää koskevan tiivistelmän mukaan tärkeä kaupunkikuvan osatekijä, koska se voimistaa kaupungin sanomaa. Sama koskee kaupungin palvelukuvaa. Hallitulla graafisella kokonaisilmeellä luodaan kaupunkikonsernin viestinnälle yhtenäisyys ja tunnettuus.¹⁹ Kaupungin keskeinen sanoma on sekä verbaalisen että visuaalisen linjan lähtökohta. Yhdenmukaisen graafisen ilmeen luomiseksi keskeisen sanoman on oltava selkeästi määritelty. Tästä perustasta voidaan määritellä millainen kuva kaupunkikonsernista ja palveluista halutaan antaa. Kyse on siitä, minkälaisen suhteen kaupunki haluaa luoda asukkaiden ja itsensä välille. Kyse on myös siitä, kuka sen luo.

Onnistunut viestintä edellyttää taitoa arvioida, mitä ajassa liikkuu ja mitkä ajassa esiintyvät ilmiöt koskevat omaa yhteisöä ja sen palveluja. Tämän jälkeen on arvioitava, mitä muutoksia nämä ilmiöt edellyttävät viestinnältä.²⁰ Arviointi koskee myös yhteisön identiteettiä, koska viestinnällä rakennetaan, vahvistetaan ja muokataan identiteettejä.²¹ Johdon asenne viestintään ja sen kyky viestiä ovat tärkeitä identiteetin muodostumisessa.²²

Yhteinen graafinen tunnus tai muunlainen ratkaisu konserni-ilmeen yhdenmukaistamiseksi voidaan sopia demokratian keinoin. Tunnus voi olla tällöin mikä tahansa merkki, mutta yhdenmukaiseen graafiseen ilmeeseen sitoutunut luottamusjohto ei riitä, vaan se vaatii kaikkien konsernin työntekijöiden, myös asukkaiden sitoutumista.

1.4 Yhdenmukaisuuden ja erilaisuuden ristipaineessa

Kaupungilla on usein yritysten lailla yhtenäinen graafinen ilme, josta on jouduttu kuitenkin luopumaan suuren organisaatiokoon ja monialaisuuden takia. Toisaalta kaupungeissa halutaan yhdenmukaisuutta. Yhteiskunnassa puhutaan toisaalta

¹⁹ Kunnan viestintä 2000.

²⁰ Ks. Idman, Kämppi, Latostenmaa & Vahvaselkä 1995, 14.

²¹ Hakala 2000, 98.

²² Markkanen 1999, 59.

identiteetistä ja perinteiden säilyttämisestä, toisaalta dynaamisuudesta ja uudistumisesta. Tämä on ristiriitaista, mutta inhimillistä tulosvastuuseen, asiakaslähtöisyyteen, nopeita muutoksia kestävään ja globalisaatioon haastavassa yhteiskunnassa.²³

Nyky-yhteiskunnassa on havaittavissa tiettyä pyrkimystä yhdenmukaisuuteen. Tämä näkyy esimerkiksi julkishallinnollisina yhdenmukaistamisstrategioina ja lakiuudistuksina, organisaatioiden yhdistymisenä ja suurien kauppaketjujen lisääntymisenä. Tätä yhdenmukaistamisperiaatetta tukee New Public Management -ajatuksen liittyvä valtion ohjaus kuten viranomaisohjaus ja lainsäädäntö. On ymmärrettävää, että julkisyhteisöille halutaan tiettyä toimintaperiaatteiden yhdenmukaisuutta. Valtion on selkeämpi valvoa tiettyjen yhdenmukaistamistoimenpiteiden kautta kuntien toimintaa ja varmistaa, että yhteiskunnan tasolla määritellyt yhteiskuntapoliittiset linjanvetoja myös tuetaan kuntien toimenpitein. Samalla yhdenmukaisuus helpottaa kuntien välistä ja sisäistä toimintaa.

Paine ulottuu myös kaupunkikonsernin ja sen eri yksiköiden toiminta- ja viestintäperiaatteille. Yhdenmukaisia toimintaperiaatteita kehitellään haastattelujen mukaan kunnallisen viestinnän alueella. Mikäli yhdenmukainen graafinen linja valitaan, tulee sen näkyä selkeästi kaupunkikonsernin keskushallinnon ja yksiköiden graafisessa ilmeessä. Ilme on myös strategia (luvut 7 ja 8).

2 TUTKIMUKSEN ESITTELY

Tutkimuskohteenani on *kaupunkikonsernin identiteetti*. Identiteetti on lähtökohta kaikelle yhteisöstä ulospäin lähtevälle viralliselle ja epäviralliselle viestinnälle. Koska identiteetti on yhteisölle strategisesti tärkeä, sitä tarkastellaan tässä työssä yhteisön kriittisimpänä ja tärkeimpänä viestinnän ja sen kehittämisen lähtökohtana. Kaupunki

²³ Globalisaatiolla tarkoitan paikallisen (lokaali) ja maailmanlaajuisen (globaali) keskinäistä vuorovaikutusta.

on osa julkista sektoria, joten tarkastelen identiteettiä ja tutkimusongelmaani julkisen toiminnan erityispiirteiden kautta. Esimerkkinäni on Jyväskylän kaupunkikonserni.

2.1 Tutkimusaineisto

Tutkimukseni empiirinen aineisto koostuu haastatteluista ja keskusteluista. Haastattelin Jyväskylän kaupunkikonsernin neljän eri palveluyksikön, Jyväskylän Taidemuseon, Jyväskylän Energia Oy:n, Jyväskylän seudun matkailupalvelun ja Total Kiinteistöpalvelun avainhenkilöitä sekä kaupungin kehittämispäällikköä.²⁴ Keskustelin lisäksi sekä Suomen Kuntaliiton kehitys- ja viestintäpäälliköiden että tiedottajan kanssa.

Empiirisessä aineistossa on kyse kaupunkikonsernin tarkastelusta.²⁵ Analysoin sekä tunnuksia käyttävien ja ylläpitävien ihmisten näkemyksiä että yleisemmin Kuntaliiton asiantuntijoiden näkemyksiä ja merkityksenantoja varsinaisen tutkimusongelmani ratkomisen pohjaksi. Kartoitan Jyväskylän kaupunkikonsernin yksikköjen konserniin kuulumisen motiivit ja sitoutuneisuuden sekä selvitän näiden graafisen ilmeen linjanvedot (teemat). Samalla selvitän kaupungin vaakunan, markkinointitunnuksen ja yksikköjen graafisten tunnusten tehtäviä yleisemmällä tasolla. Tutkimusaineistoni koostuu haastattelujen lisäksi julkaisuista, artikkeleista, julkaisemattomista selonteista, lausunnoista, asiapapereista, luonnoksista ja muistioista.

2.2 Tutkimustehtävä ja -kysymykset

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää tutkimusaineistoani hyväksikäyttäen kaupunkikonsernin graafisen ilmeen yhdenmukaisuuden tarpeita. Onko yhdenmukaisuus tarpeellista tai ylipäänsä mahdollista? Tarvitaanko koko konsernin kattavaa graafista tunnusta? Miten graafinen ilme pitäisi rakentaa, jotta se noudattaisi julkishallinnon arvoperusteita ja demokratian henkeä? Pohdin tutkimuksessani näin ollen seuraavia

²⁴ Liite 1 (haastattelurungot).

²⁵ Empiirinen aineisto purettu pääosin luvuissa 4.4 & 4.5.

alakysymyksiä: millainen organisaatio kaupunkikonserni on ja miten kaupunkikonsernin identiteettiä luodaan?

Uusia arvoja sisältävässä julkisen palvelun uudelleen organisoinnissa uusien palveluorganisaatioiden merkkien määrä ja laatu eivät aina kohtaa – ja jos kohtaavat, kohtaavatko tunnukset toisiaan? Jääkö kaupunkikonsernin identiteetti ulkoisten kuvien varjoon? Vaativatko esimerkiksi modernin kuvallisen viestinnän tarpeet ja tekniikka toisenlaisia kuvia kuin perinteinen virastokulttuuri on vaakunan avulla tarjonnut? Eikö vaakunalla ole enää status-arvoa ja julkisyhteisöllä luonnetta?

Tarkoitukseni ei ole tutkia kaupunkia eli laajassa mielessä kaupunkikuvaa, vaan tarkastella viime vuosikymmenten uudistamisstrategioiden vaikutuksia konsernityyppisen kaupunkiyhteisön identiteetissä ja graafisessa ilmeessä. Olen rajannut graafisen ilmeen kaksiulotteiseen graafiseen tunnukseseen. En perehdy tunnuksen suunnittelijan intentioihin enkä vastaanottajan näkemyksiin ja kokemuksiin. En tarkastele myöskään graafisten peruselementtien osalta typografisia ratkaisuja ja väriteorioita erikseen.

2.3 Viitekehykset ja metodologiset valinnat

Tutkimuksen taustaa eli julkisorganisaation rakenteellisia muutoksia ja vaikutuksia tarkastelen sekä johtamisen että viestinnän viitekehyksessä. Esittelen tutkimuksen 3. luvussa julkishallinnon uudistusten vaikutuksia kuntaorganisaation rakenteeseen, luonteeseen ja johtamiseen.

Yhdenmukaisen graafisen ilmeen erityisongelmaa pohdin identiteetti-, organisaatio- ja viestintäkäsitteistöä sekä empiiristä aineistoani vertaillen. Konkretisoin tutkimuskohdettani Jyväskylän kaupunkikonsernin avulla. Tarkastelen graafista tunnusta identiteetin ja graafisen ilmeen näkökulmista, koska tunnus tavallisesti symboloi yhteisöä ja sen toiminta-ajatusta, erottaen sen muista yhteisöistä. Koko ongelmakenttää pohdin identiteetin, viestinnän ja merkkianalyysin näkökulmista.

Koska tutkimuksessa pohditaan ensisijaisesti kaupunkikonsernin identiteetin ja graafisten tunnusten yhdenmukaisuuden tarpeita, en katso aiheelliseksi soveltaa erikseen graafisen tunnuksen havainnointiin liittyviä tieteenaloja ja teorioita. Tutkimukseni on kvalitatiivinen, ja siinä kietoutuvat yhteen erilaiset näkökohdat Jyväskylän kaupunkikonsernin toimiessa heijastuspintana. Tutkimus on problematisoiva ja eri näkökulmia avaava keskustelu. Sen merkitys- ja sovellusarvo on näiden eri merkitystasojen yhdistämisessä.

2.4 Käsitteet

Tutkimukseni käsitteistö koostuu kaupunkikonsernin identiteetin ja graafisten tunnusten tarkastelun kannalta tarpeellisista käsitteistä: *identiteetti*, *kaupunki- ja viestintästrategia*, *yhteisökuva*, *graafinen ilme* ja *graafinen tunnus*. Monia tieteenaloja sivuuttava tutkimukseni hankaloittaa käsitteiden yksiselitteistä määrittelemistä. Siksi olen käyttänyt työssäni paljon alaviitteitä.

3 KAUPUNKI STRATEGISTEN MUUTOSTEN KOHTEENA

Kunnista on muotoutumassa monitoimialaisia organisaatioita, yhtä kompleksisia, yhtä byrokraattisia, yhtä hierarkkisia ja yhtä vaikeasti johdettavia kuin suuret yritykset. Kunnat käyttävät myös enemmän yritystaloudesta omaksuttuja toimintoja ja käsitteitä. Suuremmissa kaupungeissa kuten Jyväskylässä kaupunkikonserni yksikköineen on suuryritykseen verrattavissa oleva organisaatio. Kaupunki on Jyväskylän suurin työnantaja. Strategiset muutokset koskevat kaupunkiyhteisöä, -organisaatiota ja palveluja.

3.1 Moniulotteinen kaupunkiyhteisö

Käsite kunta viittaa Suomessa ns. peruskuntiin, joihin käytännössä luetaan kuuluviksi sekä kunnat että kaupungit. Puhutaan myös kunnallisesta sektorista, joka puolestaan kuuluu julkiseen sektoriin. Yhteistä julkiseen sektoriin kuuluville on se, että ne ovat valtioon jollain tavalla sidoksissa (esim. rahoitus).

Kaupungin tehtävänä on tuottaa peruspalveluja, joihin se saa valtionavustuksia. Kaupunki toteuttaa valtionhallinnon suunnittelemaa ja eduskunnan päättämää yhteiskuntapolitiikkaa. Kaupunki on paikallisten ihmisten omaehtoisen kehityksen synnyttäjä paikallisyhteisö, ja tämän vuoksi kunnat ovat luonnostaan erilaisia. Johtavia periaatteita ovat paikallisuus ja demokratia.²⁶

“Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa ja sille laissa säädetyt tehtävät. Kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestäväää kehitystä alueellaan. Kunta hoitaa sille laissa säädetyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa.²⁷ Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta.”²⁸

Kaupunki ei ole itsetarkoitus, vaan alueellisista ominaispiirteistä ja ihmisistä muodostunut sosiokulttuurinen yhdyskunta.²⁹ Kaupunki rakentaa asukkailleen infrastruktuurin eli heidän jokapäiväisen elämänsä välttämättömän kehysrakenteen.

Kaupunkiorganisaatio on kaupungin hallinnollinen malli. Kaupungilla on kansanvaltaisuuden periaatteelle rakentuva itsehallinto, kunnallishallinto. Sillä on siten oikeudellis-hallinnollis-poliittinen rakenteensa. Kaupunki on myös huomattava taloudellinen organisaatio.

Konserni on taloudellinen rakenne, jossa erilaiset omistussuhteet korostuvat. Konsernimalli nitoo myös demokratian. Toisin sanoen kaupunginvaltuusto määrittelee toiminnallisia ja tavoitteellisia asioita, joita eri yksiköt toteuttavat.

3.2 Innovoivaan ja joustavampaan kunnallishallintoon

1980-2000 -lukujen vaihteen suomalainen julkisuuskeskustelu oli julkishallinnon rakennemuutoskeskustelua, joita on löydettävissä viranomaisten kirjoittamista

²⁶ Kuntalaki 365/95, 1. luku, 1 §; Harisalo 1990, 20–21; Paasio & Heinonen 1994, 1; Sandberg & Ståhlberg 1997, 35–38.

²⁷ “Valtio ohjaa lainsäädännön kautta kunnan tehtäviä” (Nupponen 2000).

²⁸ Kuntalaki 365/95, 1. luku, 1 §, 2 §.

²⁹ Ks. Weber 1992.

tulevaisuusstrategioista.³⁰ Tällöin keskusteltiin valtion ja kuntien yhteiskunnallisesta vastuusta, arvioitiin esimerkiksi kansalaisten tarpeiden taustalta julkisten palvelujen saatavuutta ja kannattavuutta.³¹ Voidaan perustellusti väittää, että julkisen sektorin muutos Suomessa on 1980-luvun lopulta merkinnyt todellista reformia valtion ja kuntien hallintorakenteissa.³²

Valtionosuus- tai apujärjestelmän uudistaminen, taloudellinen taantuma ja verouudistus ovat vaikuttaneet kuntien resursseihin, ja pakottaneet toimintojen uudelleenarviointiin ja karsintaan.³³ Ne ovat myös siirtäneet kehittämisvastuun kuntiin ja palvelun tuottajille. Kansainvälistyminen on tuonut kansainväliset mallit suomalaisten ulottuville.³⁴

New Public Management (NPM) on Kirsi Lähdesmäen mukaan yksi hallitsevimista kansainvälisen julkisen sektorin ja 1990-luvun julkisen sektorin uudistamisen trendeistä.³⁵ Se on tarjonnut mallin myös Suomen julkishallinnon uudistamiseen.

³⁰ Vehviläinen & Eriksson 1999, 7.

³¹ Ferlie, Pettigrew, Ashburner & Fitzgerald 1996. Suuntaus on lähtöisin hyvinvointivaltion uudelleenjärjestelyistä, talous- ja muissa ohjaussuhteissa, uusien liikelaitos- ja yhtiömuotojen käyttöönotossa, julkisen sektorin yksityistämässä sekä uusien palvelujen tuottamis- ja organisointimuotojen omaksumisessa (Salminen 2000, 106).

³² Valtionosuusuudistus 1993 ja uusi kuntalaki 1995 romuttivat perinteisen aluepolitiikan ja yhteismitallinen julkisten palvelujen järjestelmä loppui ja kuntien väliset erot julkisten palvelujen tuottamisessa lähtivät kasvuun (Siukonen 2000).

³³ Paasio & Heinonen 1994, 41. Uudelleenarvioinnin tarve perustui julkisen sektorin sisäiseen kehitykseen, yleisesti käytyihin yksityistämiskeskusteluihin, kilpailuttamiseen, alihankintaan sekä yritysmaailmasta lähtöisin oleviin johtamiskokemuksiin, joita liiketaloustieteessä on vuosikymmenten aikoina tutkittu (Ibid., 40). Samanaikaisesti myös kunnat halusivat olla itsenäisempiä uudistumisen ja innovoinnin lähteitä.

³⁴ Salminen 2000, 105–106. Kansainväliset esimerkit tulivat yhä enemmän OECD:n piiristä, ja yhä enemmän EU:n foorumeilta. 1990-luvulta lähtien suositut doktriinit tulevat Salmisen mukaan amerikkalaisperäisestä julkisen valinnan (Public Choice) -teoriasta ja New Public Management -opista (Christopher Hood). Ks. myös Vartiainen 1998, 401–426.

³⁵ New Public Management -ajattelun keskeiset ulottuvuudet ovat esimerkiksi johtamisen, asukkaan ja palvelujen näkökulmista: 1) hallinnon suorituskyvyn parantaminen ja vastuu kansalaisille hyvästä

Tämän uuden johtamisajattelun keskeinen sanoma on tehokkuus ja tuottavuus hallinnossa, politiikan ja hallinnon suhteen uudelleenarviointi, yrittäjäkulttuurin suosiminen ja asiantunteva johtaminen julkisyhteisössä.³⁶

Suomessa ei ole aivan puhdasta mallinottoa NPM-ajatukseseen, vaan sovelluksia, joilla kehitetään ja uudistetaan paikallishallintoa, erityisesti sen palvelutuotantoa, mutta myös politiikan ja hallinnon välisiä suhteita. NPM voidaan nähdä kuntien uudistuspolitiikassa yleisenä kunnan kehittämisstrategiana, kehittämisen kattokäsitteenä, jonka avulla vastataan kuntatasolla kuntiin kohdistuviin vaatimuksiin. Jatkuvassa innovaatiotaloudessa kuntaorganisaatioista on kehitettävä vastuullisempia ja dynaamisempia.

Valtio ohjasi kuntien toimintaa aiemmin tiukemmin lainsäädännön ja valtion vahvistamien strategioiden kautta, mutta 1980-luvun lopussa käynnistynyt vapaakuntakokeilu vahvisti suuntausta, jossa kuntia velvoittavia normeja on yhä enemmän purettu. Valtion ohjaus tapahtuu yhä enemmän informaatio-ohjauksen kautta. Kuntien strateginen pelivara on edellisten muutosten kautta laajentunut.³⁷

3.3 Pyrkimys hierarkiasta verkostomaiseen organisaatiomalliin

Strategisen johtamisen ja visioinnin ajatuksiin siirtyminen edellyttää auktoriteetteihin, valtaan, valvontaan ja hierarkkiseen organisaatio- ja

taloudenpidosta, 2) valintoja tekevä kuluttaja, veroja maksava rahoittaja ja osallistuva kansalainen ja 3) tulosvastuu julkisissa palveluissa (Lähdesmäki 2000, 33).

³⁶ Ibid., 30. Granholm ja Karlöf ovat todenneet vuonna 1990 suomennetussa kirjassaan julkisen hallinnon elävän voimakasta muutoksen aikaa. Samaisessa teoksessa käsite "public management" on nostettu esiin. Käsite on lähtöisin suositusta johtamisen oppisuunnasta ja "New Public Management" -koulukunnasta. (Granholm & Karlöf 1990, 11.) Tämän oppisuunnan kolme tärkeää painotusalueita ovat *tehokkuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus*, "kolmen E:n kriteerit" (Lähdesmäki 2000, 31).

³⁷ Tosin valtio pyrkii eri tavoin varmistamaan, että yhteiskunnan tasolla määritellyt yhteiskuntapoliittiset linjavetoja myös tuettaisiin kuntien toimenpitein. Valtion eri viranomaiset seuraavat miten kunnat toimivat, esimerkiksi ehkäisevätkö kunnan eri toimenpiteet syrjäytymistä tai saavatko kuntalaiset lakien edellyttämiä palveluja. (Nupponen 2000; Reimavuo 2000; Sulkunen 2000.)

todellisuuskäsitykseen perustuvan organisaatorakenteen purkamista.³⁸ Edellistä näkemystä ollaan toteuttamassa tai tähän suuntaan pyritään etenemään. Kehityssuunta on kiinnostavaa, sillä herää kysymys: onko kuntaorganisaatioista muodostumassa kunnallisia yrityksiä vai yritysmäisiä kuntaorganisaatioita? Konsernimuoto antaa mahdollisuudet molemmille vaihtoehdoille.

Yrittäjäystävällisen imagon luominen, markkinaorientoituminen eli vaihtoehtojen hakeminen hyvinvointipalvelujen toteutuksessa ja asiakkuuden moniulotteisuuden näkeminen ovat NPM:n tavoitteita, joilla luodaan kuvaa ei-byrokraattisesta, yritysmäisestä organisaatiosta paikallisessa julkisessa elinkeinopolitiikassa.³⁹ Tällaista mallinottoa myös Jyväskylä on toteuttanut.

Nykyisen kuntasektorin taloudellisen tehokkuuden, demokratian ja palvelutason yhteyksistä käytyjen keskustelujen myötä kuntakehitys on johtanut *kuntakonsernien muodostamiseen*. Palvelut tuodaan lähelle asiakkaita ja kuntalaisia muodostamalla *alueelliset palveluyksiköt*.⁴⁰ Kunnat markkinaohjautuvat yhtiöittämällä, liikelaitostamalla ja yksityistämällä, toimitaan erilaisina yhdessä.

Konsernirakenne on laajentanut kaupungin toimintaa ja tuonut samalla uusia yrittäjiä ja yritysmuotoja organisaatioon. Tämä puolestaan vaatii uudenlaista johtamistapaa ja yhteisön julkissektorin periaatteiden pohjalta rakentuvien arvojen arvioimista. Julkisen ja yksityisen toiminnan raja on hämärtynyt, sillä esimerkiksi palvelujen järjestämisessä osa julkissektorin piiriin kuuluvista tehtävistä on jouduttu delegoimaan yksityissektorille.⁴¹ Tällaisen verkoston olemassaolo perustuu sen kykyyn saavuttaa parempi tulos verrattuna yksiköiden täydelliseen itsenäisyyteen markkinoilla.

³⁸ Harisalo 1990; Paasio & Heinonen 1994, 36–37. “Visioiden toteuttamisen keskeisenä välineenä tarjotaan laajaa yhteistyötä ja yhtiökumppanien välistä verkottumista, joka edellyttää hierarkkisten suunnittelu- ja johtamiskäytäntöjen purkamista” (Eriksson 1999, 33).

³⁹ Lähdesmäki 2000, 38.

⁴⁰ Asikainen 1990, 210.

⁴¹ Ks. Repo 2000.

Suomessa konsernimalli on otettu hiljalleen käyttöön vuoden 1995 voimaan astuneen kuntalain myötä.⁴² Konsernimalli on tullut konkreettisemmin käyttöön vasta muutamia vuosia sitten Jyväskyläänkin. Tavoitteena on *joustavampi, asiakaslähtöisempi ja taloudellisempi organisaatiomalli*, ja samalla avautuvat mahdollisuudet entistä välittömämpään vaikuttamiseen asiakaslähtöisten palvelutoimintojen kautta.⁴³

Kaupunkikonsernin johtaminen

Kaupunginjohtaja on perinteisesti konsernin johtaja. Strategisesta johtamisesta vastaa kaupunginhallitus eli isännän äänen on kuuluttava. Konsernipolitiikka konkretisoituu pääasiassa joko kaupunginhallituksen ja konserniedustajien välisissä neuvotteluissa. Neuvotteluja järjestetään Jyväskylän kaupungin kehittämispäällikön mukaan säännöllisin väliajoin.⁴⁴

Uusi johtamismalli korostaa vahvaa johtamista. Managerialistinen käsitys uskoo, että määrätietoisella johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation menestymiseen.⁴⁵ Kaupunginjohtajan valintaan lienee muitakin perusteita kuin ammattijohtajan

⁴² Mikäli kunta omistaa enemmistöjä tai on määräävässä asemassa yhteisöjen tai säätiöiden suhteen, on kyseessä kuntakonserni, jonka tulee laatia konsernitase. Näistä enemmistöosakkuuksista käytetään nimitystä tytäryhteisö, jossa kunnan omistusosuus on yli 50%. Kuntakonserniin kuuluvat myös osakkuusyhtiöt ja kuntayhtymät, joilla tarkoitetaan osakeyhtiöitä sekä muita yhteisöjä tai säätiöitä, joissa kunnilla ei ole enemmistöä, mutta sillä on huomattava omistus- tai vaikutusvalta (20%–50% omistusosuus). Konserniajattelussa kaupungin keskushallinto ohjaa kokonaisuutta (hallintokuntia ja tytäryhteisöjä). Yhtiöissä sovelletaan kirjanpitolakia julkisten yhteisöjen omien tarpeiden mukaan. (<http://www.kuntaliitto.fi/konserni.html>.)

⁴³ Paasio & Heinonen 1994, 1.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Salminen ennustaa, että perinteinen julkishallinto on muuttumassa johtamiskeskeisempään suuntaan, toiminnan näkökulma avautuu nykyisin yhä enemmän yrityksen johtamisen periaatteista. Kustannustietoisuus, kilpailu, vuorovaikutteiset asiakassuhteet, riskinotto ja ammattijohtaja ovat korvaamassa muun muassa hierarkian, vastuullisuuden lojaaliuden, yhteisen hyvän ja virkamiesvaihtoehdot. (Salminen 1998, 15.)

pätevyys, esimerkiksi puoluekanta.⁴⁶ Tehokkuutta ja kilpailua korostava ajattelumalli on mielestäni arkaluontoinen, koska julkisyhteisön kannalta ongelmallista on esimerkiksi demokratia ja tehokkuus -näkökulmien yhdistäminen.

Käytännössä tällainen ammatillisen johtamisen mallinotto on ristiriitainen suhteessa kaupungin byrokraattiselle, "raskassoutuiselle" poliittiselle koneistolle, joka on hidas ja moniportainen.⁴⁷ Uudentyyppisen organisaation ja verkoston johtaminen on tuottanut ongelmia useissa kunnissa suuren kokonsa ja monialaisuutensa takia. Verkostojohtaminen, jollaiseksi monialakonsernin johtamista voidaan kutsua, on Suomen Kuntaliiton kehittämisjohtajan mielestä hyvin vaativaa.⁴⁸ Tietty epävakauden ja ennakoimattomuuden tila kunnissa on lehtikirjoitusten ja uutisten mukaan jatkuvasti läsnä.

Onko kaupunginjohtaja luottamus- ja poliittinen johtaja, ammattimainen yritysjohtaja, pormestari vai mikä? Poliittinen vs. ammatillinen johtaja -problematiikka tulee esiin siinä, että edellinen on vastuussa kansalaisille sekä omasta että yksikköjen johtajien toimista, kun jälkimmäinen ei ole.⁴⁹ Kyse on päätöksenteon ja vallan painopisteiden siirtämisestä kunnallishallinnossa. Tällainen problematiikka on tutkimukseni kannalta kiinnostava, jota ei kuitenkaan ryhdytä purkamaan.

Julkisjohtaminen ei ole toimintaa itsensä vuoksi tai itseään varten, vaan demokraattisen hallintojärjestelmän instrumentti.⁵⁰ Julkisen johtamisen keskeisiä arvoja ovat tehokkuus ja vastuullisuus kansalaisille. Julkisjohtamisen tekee erityiseksi vaatimus responsivisuudesta eli kansalaismielipidettä on kuunneltava ja

⁴⁶ Ammatilliseen johtamiseen on tullut yritysjohtamisen piirteitä tai ammatillinen johto sekä myös luottamusjohto ovat tällaista korostaneet esimerkiksi tulosvastuun käyttöönotolla.

⁴⁷ Nupponen 2000.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Pollit 1990.

⁵⁰ Salminen 1998, 13.

hyvinvointipalvelujen käyttäjien tarpeet on otettava huomioon.⁵¹ Onko julkisen johtamisen ja yrityksen johtamisessa periaatteellisia eroja? Christopher Pollit on kritisoinut managerialististen johtamismallien tuomista julkis palveluihin. Hän näkee tämän ideologian kaltaiseksi piirteeksi, joka sivuuttaa julkisen ja yksityisen sektorin erot.⁵²

Hyvin erilaisten pienyritysten ja perinteisten palveluyksikköjen yhteistoiminnan ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii vahvaa, innostavaa ja julkisen johtamisen sisältöjä omaavaa ammatillista ja poliittista johtamistaitoa. Taito johtaa ja taito viestiä ovat toisistaan riippuvaisia. Ilman viestintää ei voi johtaa. Julkinen sektori tarvitsee mielestäni uudenlaista johtamista ja johtamiskulttuuria. Tämä tarkoittaa sekä vanhojen että uusien mallien kriittistä tarkastelua ja yhdistämistä. Yritysmäisten johtamisoppien soveltamista kunnissa voidaan perustella esimerkiksi edellä esiintuotujen muutosprosessien kautta. Rahoituksellisesti itsenäinen ja korkeasti investoiva kunta tarvitsee uudenlaista ohjausta valtion taholta annetun vastuunsiirron myötä.⁵³

3.4 Jyväskylä muutoksessa

Jyväskylä on muiden kuntien tapaan muutosilmiöiden myllerryksessä. Asukkaat kyseenalaistavat lehtikirjoitusten mukaan asiantuntevuuden, järjestelmät ja perusarvot. Osa kaupunkilaisista haluaa lisääntyviä osallistumismahdollisuuksia paikallisiin asioihin, toisaalta jotkut haluavat antaa kaiken vaikuttamismahdollisuuden kunnallisvaalien kautta valituille poliitikoille. Tässä ristipaineessa, mukaan lukien valtion kunnille siirretyn vastuun, kaupunki on joutunut pohtimaan yhä uudestaan kysymystä, mitä Jyväskylän kaupungin on

⁵¹ Julkinen johtaminen on *poliittista, demokraattista ja avointa* (Ibid., 11–12). "Kun kansa maksaa, sillä on oikeus tietää" (Sainio 1998, 7). "On noudatettava virkamiesetiikan periaatteita" (Salminen 1998, 12).

⁵² Pollit 1990; Ks. myös luku 4. "Julkisen johtamisen luova kehittäminen edellyttää julkisen toiminnan syvällistä ymmärtämistä. [...] Yrity maailman suoranainen imitointi on väliin muodostunut tarpeettoman yleiseksi julkishallinnossa. Näin käyttäytymällä ei voida kunnolla vastata julkisen sektorin muutoksiin ja innovatiivisuuden haasteisiin tulevaisuudessa." (Salminen, 1998,13.)

⁵³ Paasio & Heinonen 1994, 53.

tehtävä. Jyväskylä onkin hyödyntänyt ahkerasti sekä kaupungin sisäisiä että ulkopuolisia asiantuntijoita ratkomaan ongelmakohtia 1990-luvulta lähtien.⁵⁴

1980-luvun loppuun Jyväskylässä oli ollut vallitsevana kaupunkimallina “raskas hallintakaupunki”, jossa luonteenomaisia piirteitä olivat muun muassa tiukat kunta- ja hallintokuntajaot ja säästöt henkilökunnan ehdoilla. Vaihtoehtoiseksi mielikuvamalliksi 1990-luvun alkuvuosina kehiteltiin “äkkisäästökaupunkia”, jossa säästöt toimeenpantiin palvelujen äkillisen purkamisen avulla ja tehokkuutta pyrittiin nostamaan lyhyellä tähtäimellä.⁵⁵ Vuosina 1994–1995 Jyväskylässä pohdittiin strategian tasolla kaupungille vaihtoehtoisia malleja.

Vuonna 1995 luotiin “innovoivan kaupungin” -malli, jossa innovointitoiminnasta ryhdyttiin muokkaamaan menestystekijää ja välttämättömät säästöt tulivat oheistuotteena.⁵⁶ Kiinnostavuutta kaupungin uudistumistoimintaan toivat samana vuonna sekä uusi kuntalaki että kaupunginjohtaja. Innovoiva kaupunki ryhtyi rakentamaan korkeatasoisten palvelujen infrastruktuuria ja joustavasti monitasoista paikallishallintoa. Pyrkimystä oli myös luoda syvää luottamusta toimijoiden välillä. Kaupungin roolia suunniteltiin Jyväskylässä hallinnoijasta yhdyskunnan innovoivaksi kehittäjäksi, jossa koko yhdyskunnan voimavarat koottaisiin.⁵⁷ Kaupungin strategiseksi tehtäväksi ymmärrettiin yhteistyö ja voimien kokoaminen. Uusi suunta kirjautui vuonna 1995 Uuden aallon Jyväskylä -kaupunkistrategiaan. Nykyään, siis vuonna 2001, kaupunkistrategiaa toteutetaan Osaavaan Jyväskylään yhteisen kasvun kautta -teemalla. Menestystä tavoitellaan kumppanuuksilla ja innovaatiojohtamisella.⁵⁸

⁵⁴ Juutilainen 2000–10–30.

⁵⁵ Juutilainen 1994.

⁵⁶ Juutilainen 1995.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Jyväskylän kaupunkistrategia vuoteen 2005.

Perinteisesti kaupunkikonsernissa strategia ja tekeminen on erotettu toisistaan.⁵⁹ Strategialla tarkoitetaan niitä hallinnollisten menetelmien valintoja, joita yritys tai tässä tapauksessa keskushallinto tekee saavuttaakseen toiminnan tavoitteet. Julkisessa toiminnassa tavoitteet asetetaan periaatteessa kansalaisia edustavien poliitikkojen toimesta, ja jotka julkishallinnon työntekijät ja heidän päällikkönsä käytännössä toteuttavat.⁶⁰ Operationaaliseen toimintaan keskusjohdon ei tule juurikaan sekaantua. Tulosyksiköillä on operatiivinen vastuu omasta tehokkuudestaan, innovaatioistaan, asiakaslähtöisyydestään sekä kilpailutilanteesta ylipäänsä.⁶¹ Yksiköillä on vastuu myös viestinnästään.

Nykyisestä Jyväskylän ”hämähäkkimallista” on tulossa strategisen johtamisen sitoma pk-yritysten joukko.⁶² Strategisessa johtamisessa johto vastaa visiosta ja strategiasta, keskijohto ja alaiset sen toteuttamisesta yhdessä johdon kanssa. Keskushallinto toimii kokoavana voimana. Operatiivisella tasolla Jyväskylän kaupunkikonsernin alaisten yksikköjen toiminta on varsin itsenäistä. Uudistuksen nähdään poistaneen tarpeettomia päällekkäisyyksiä, parantaneen tiedonkulkua, yhteistyötä ja toimintojen koordinoitua. Keskitetty johtaminen antaa toisaalta

⁵⁹ Heinonen 2000, 129. Vrt. sisäinen yrittäjyys. Sisäinen yrittäjyys (”intrapreneuring“, Giffort Pinchotin vuonna 1985 esittämä käsite) perustuu *schumpeterilaiselle* käsitykselle yrittäjyydestä korostaen yrittäjyyden prosessia ja innovatiivisuutta. Siinä erotetaan toisistaan suuren organisaation sisäinen yrittäjä ja organisaation ulkopuolinen yrittäjä. Sisäinen yrittäjä toimii yrittäjän tavoin toteuttaen omia ideoitaan olematta siltikään yrityksen omistaja. (Ibid., 127–139.)

⁶⁰ Paasio & Heinonen 1994, 53.

⁶¹ Ibid.; Jääskeläinen 1994, 106.

⁶² Vuonna 1995 Jyväskylässä kaupunginhallinnon strateginen työnjako jakautui Jyväskylän kaupungin kehittämispäällikön mukaan kolmeen tasoon: keskusjohto, hallintokunta ja palveluyksikkö. Vaikutussuunnat puolestaan jakautuivat edellisen jaon mukaan seuraavasti: keskusjohdon vastuualueena oli yhdyskunnan kokonaisuus ja ympäristö, hallintokunnan tasolla sekä palvelujärjestelmät että kuntalaiset ja palveluyksikön tasolla palvelut ja asiakkaat. (Juutilainen 1995.)

mahdollisuuksia yksikön omalle toiminnalle ja toisaalta keskushallinnolle resursseja strategisten linjanvetojen ja päätöstenteon nopeillekin liikkeille.⁶³

Jyväskylässä hierarkia on edelleen selvä organisaation johtamismuoto, koska lainsäädäntökin edellyttää sitä. Jyväskylässä on kuitenkin havaittavissa vahvasti verkostomaisia elementtejä. Jyväskylän kaupunkikonserni koostuu useista, enemmän tai vähemmän itsenäisistä pienyksiköistä.⁶⁴ Konserni jakaantuu seuraavanlaisesti: kaupungin keskushallinto, kaupungin hallintokunnat yksikköineen, liikelaitokset ja tytäryhtiöt.⁶⁵ Tavoitteena on haastattelujeni mukaan yhdistää pienempien kuntien alueellinen voimavara, mutta pitää Jyväskylää, vahvempaa emoa, hallinnollisena ja strategisen johtamisen keskusyksikkönä.⁶⁶ Esimerkiksi Jyväskylän seudun matkailupalvelu on Jyväskylän seudun kuntien (Jyväskylä, Jyväskylän maalaiskunta, Laukaa ja Muurame) yhteinen palveluorganisaatio, joka on osa kaupungin keskushallintoa.⁶⁷

Jyväskylässä ollaan osin eriyttämässä ”välttämätön hallinto” ja ”kasvat kehittämissä tehtävät”.⁶⁸ Edellinen malli perustuu byrokraattiseen hallintoon, jälkimmäinen pyrkii hierarkian purkamiseen tuomalla rinnalle monialaisuuden ja

⁶³ Jyväskylän kaupungin kehittämisspällikkö puhuu ”Action”-ajatuksista, jolla hän tarkoittaa strategisen ja operatiivisen toiminnan tasojen limittymisestä (Juutilainen 2000–10–30). Toisin sanoen ei ole aina aikaa suunnittelun ja toteuttamisen erottamiseen.

⁶⁴ Ks. liite 2.

⁶⁵ Jyväskylän kaupunki 1999.

⁶⁶ Jyväskylän seutu tunnettiin 1990-luvun puoliväliin kahdesta riitelevästä Jyväskylästä kaupungin pyrkiessä väkipakolla kuntaliitokseen Jyväskylän maalaiskunnan kanssa. Sopuratkaisuna syntyi vuonna 1996 Jykes eli Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö. (Näivettyläästä Uuden aallon Jyväskylään 2000.)

⁶⁷ Jyväskylän seudun matkailupalvelu jakautui joulukuussa vuonna 2000 kolmeen eri toimintayksikköön, joista vain Jyväskylän seudun neuvonta jäi osaksi keskushallintoa. Vuoden 2001 tammikuussa aloitti itsenäisen toiminnan Matkatoimisto Jyväskylään! Oy. Matkailun kehittäminen siirtyi Jykesille.

⁶⁸ Innovaatiojohtaminen kaupunkikehittämissä 2000.

joustavuuden.⁶⁹ Jyväskylässä ollaan menossa kohti entistä avoimempaa, yhteistyömyönteisempää ja hajautetumpaa hallinnollista työnjakoa.

3.5 Kunnallisten palvelujen organisointi

Suuremmissa suomalaisissa kaupungeissa konsernimallinen organisaatio jakautuu erilaisiin palveluja tarjoaviin yksikköihin. Kun puhutaan kunnallishallinnon yhteydessä markkinoista ja asiakkaista, tarkoitetaan lähinnä kunnallisia palveluja, jotka vastaanottajat (asukkaat) kokevat palveluiksi erottaen nämä muista julkisista toiminnoista (esim. poliisi).⁷⁰ Peruspalvelut ovat kunnan järjestämiä hyvinvointipalveluja, joilla taataan asukkaiden perusturvallisuus eri elämänvaiheissa. Tukipalveluilla tuetaan ja luodaan edellytyksiä ydin- tai peruspalvelujen järjestämiselle. Mukavuuspalvelut ovat harkinnanvaraisia ja liittyvät virkistykseen ja mukavuuteen. Paasio ja Heinonen priorisoivat kuntapalvelut 1) ydinpalveluihin, 2) peruspalveluihin, 3) tukipalveluihin ja 4) mukavuuspalveluihin. Ilman ydinpalveluja kunnalla ei ole oikeutta olemassaoloon, joten ne on turvattava.⁷¹

Tutkimusaineistoni haastatteluyksiköt muodostuvat seuraavista kunnallispalveluista edellistä jakoa mukaillen: elämänlaatupalvelut (Taidemuseo), asiakkaalle kokonaan tai osittain maksulliset välttämättömyyspalvelut (Jyväskylän Energia Oy), tukipalvelut (Total Kiinteistöpalvelu) ja harkinnanvaraiset palvelut (Jyväskylän seudun matkailupalvelu).

Palvelujen yksityistämisvaihtoehdoissa on kyse kilpailutilanteen synnyttämisestä, tehokkuuden lisäämisestä, hallinnon keventämisestä ja kustannusten vähentämisestä.⁷² Tärkeää on kuitenkin muistaa säilyttää asiakasuskollisuus, -keskei-

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Granholm & Karlöf 1990, 12–13.

⁷¹ Paasio & Heinonen 1994, 172–173.

⁷² Tuottajien tehtävänä on vastata palvelutuotannostaan yksittäisille kuntalaisille markkinoiden toimintaperiaatteiden mukaisesti. Edelleen tuottajien on kannettava kokonaisvastuuta palveluiden laadusta ja kehittämisestä sekä niiden tuottamiseen tarvittavista menetelmistä. (Ibid., 72.)

syys ja palvelujen toimivuus.⁷³ Nykyisessä kunnallisten palvelujen organisointijärjestelmässä pyritään hyödyntämään myös synergiaetuja myynnin ja markkinoinnin alueilla.⁷⁴ Asukas saa nykyään sekä kaupunkikonsernin ulkopuolelta (palvelusopimukset) että konsernin sisältä organisoituja palveluja. Haastatteluyksikköni ovat konsernin omia palveluja. Taidemuseo kuuluu kulttuuritoimen, Jyväskylän seudun matkailupalvelu keskushallinnon, Total Kiinteistöpalvelu teknisen palvelukeskuksen alaisuuteen ja Jyväskylän Energia Oy on kaupungin tytäryhtiö.⁷⁵

Jyväskylän kaupunkikonsernin yksiköille ensisijainen asiakas määräytyy haastattelujen mukaan pitkälti siitä, mihin hierarkiatasoon palveluyksikkö konsernissa sijoittuu. Mitä enemmän kysymys on peruspalveluista, sitä lähemmin puhutaan asukkaiden tarpeista.⁷⁶ Osa kaupunkikonsernin yksiköistä harjoittaa pitkälti normaalia yritystoimintaa, jolla tarkoitan liikevoiton tavoittelua ja markkinointia. Perinteinen julkinen virasto, kuten sosiaalitoimisto ei ole mielestäni verrattavissa yritykseen. Julkispalveluilla on sekä poliittisia että sosiaalisia tarkoituksia. Kunnallisten liikelaitosten toiminta on Jyväskylässä kuitenkin alisteinen kaupungin hallinto-organisaatiolle ja toteuttaa sen määräämää tehtävää, joten kunnallinen markkinointitoiminta on perusteltua.⁷⁷

⁷³ Väkiparta 1990, 143.

⁷⁴ Ibid., 144. Jyväskylä on muiden Suomen suurimpien kaupunkien tavoin alkanut tuottaa selkeästi kunnan perustehtävistä poikkeavia toimialoja, joissa omistukset ovat sekä puhtaasti sijoitustoimia että erilaisten avustusten, investointitukien tai takausten seurauksena syntyneitä osakkuuksia.

⁷⁵ Ks. viite 67.

⁷⁶ Jyväskylän kaupunkikonsernin palveluyksikköjen haastattelut 2000.

⁷⁷ Monet elinkeinotoimintaan erikoistuneet yksiköt, esimerkiksi Jykes, joiden välitön hyöty tulee muulle kuin kaupungille, mutta kuitenkin kaupunkiyhdyskunnassa toimivalle sektorille, on myös problemaattinen. Veli-Antti Anttiroikon mukaan tämänkin kaltainen toimintayksikkö siitä huolimatta voidaan lukea kunnallisen markkinoinnin piiriin (Anttiroiko 1989).

4 IDENTITEETTI YHDENMUKAISUUDEN PERUSTANA

Identiteetti erottaa yhteisön toisista yhteisöistä. Se ilmaisee myös yhteisön näkyviä piirteitä. Identiteetin kautta yhteisölle voidaan luoda sitä kuvaava tai kuvaavia symboleja. Yhteisön identiteetti ja siihen kytkeytyneet yhteisön toiminnalliset ratkaisut nähdään tässä työssä luovan perustan kaupunkikonsernin sisäisen ja ulkoisen yhteisökuvan sekä graafisen ilmeen muodostumiselle. Identiteettiä voidaan mielestäni tarkastella yhteisön metafyyssisenä entiteettinä, syvärakenteena.

Identiteettiä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Toisaalta “identiteettiin vaikuttaa, mitä yritys tekee, mitä se sanoo ja miltä se näyttää”.⁷⁸ Tässä tutkimuksessa identiteettiä tarkastellaan päinvastoin eli näkökulmaa kääntämällä: identiteetti luo perustan kaikelle yhteisön toiminnalle (teoille, viesteille ja ilmeelle). Toki molemmat näkökulmat vaikuttavat toisiinsa. Design Management (DM) ymmärretään usein identiteetin hallinnaksi.⁷⁹ Mutta identiteetin ja visuaalisen hallinta eivät ole ihan sama asia.⁸⁰ DM on kaiken “visuaalisen näkymisen ja tunnettavuuden oivaltava johtamistapa”.⁸¹

Jos identiteettiin liittyvät toiminnot eivät ole johdonmukaisia keskenään, voidaan olettaa että olemassaolon perusteet hämärtyvät. Identiteetti on yhteisölle strategisesti tärkeä (*identity management*). Siksi sitä tarkastellaan tässä työssä yhteisön

⁷⁸ Idman ja kumppanit kirjoittavat hieman ristiin identiteetistä. Toisaalla puhutaan siitä, että “identiteettiin vaikuttaa, mitä yritys tekee, mitä se sanoo ja miltä se näyttää”, toisaalla “yrityksen identiteetti ja siihen kytkeytyneet yrityksen toiminnalliset ratkaisut luovat perustan yrityksen sisäisen ja ulkoisen mielikuvan muodostumiselle” (Idman et al. 1995, 295).

⁷⁹ Esim. Ibid., 293.

⁸⁰ “Identiteetin johtamista käsitellään niin kirjallisuudessa kuin käytännössä selkeästi kahdesta näkökulmasta, joista toinen keskittyy designiin ja toinen sisäisen identiteetin ja strategian suunnan luomiseen (*identity management*)” (Markkanen 1999, 32–33).

⁸¹ Idman et al. 1995, 294. Design management nähdään yhteisökuvan (yhteisökuva: teot, viestit ja ilme) kehitystyön apuvälineenä. Se on prosessi, jossa pyritään laadukkaaseen kuvaan yrityksestä ja sen tuotteista. Muun muassa Wally Olins jakaa DM:n neljään osaan: tuote/palvelu, käyttäytyminen, viestintä ja toimintaympäristö (Markkanen 1999, 34–35). Mielestäni edellisessä jakotavassa käyttäytymisen voi nähdä osana viestintää.

kriittisimpänä ja tärkeimpänä viestinnän ja sen kehittämisen lähtökohtana.⁸² "Identity is what one really is, while image only means how one appears to other people".⁸³ Edellisen sitaatin mukainen hierarkia kuvaa sitä asetelmaa, josta tämäkin tutkimus pyrkii ammentamaan aineksia tutkimuskysymystensä pohtimiseksi.

4.1 Miten identiteetti muodostuu ja miten sitä luodaan?

Yhteisö syntyy yhteisestä tehtävästä tai yhdistävästä asiasta. Kommunikointi yhdistää ja ylläpitää yhteisöä.⁸⁴ Viestinnän avulla yhteisö pysyy koossa ja ihmiset luovat toimiessaan yhteisökuulttuurin ja yhteisölle muodostuu identiteetti. Viestinnällä rakennetaan, vahvistetaan ja muokataan identiteettejä.⁸⁵

Identiteettiin sisältyvät Liisa Poikolaisen mukaan yhteisön perusarvot, -olettamukset, toiminta-ajatus, liike-ideat, visiot, strategiat ja yhteisökuulttuuri. Yhteisön perusarvot syntyvät yhteisön perinteistä, vahvuuksista, osaamisesta ja arvostuksista. Perusarvot välittyvät siinä, miten yhteisö hoitaa tehtävänsä, mitä arvoja se kunnioittaa ja mihin laatuun se tähtää toiminnassaan. Toiminta-ajatus ja tavoitteet kertovat missä toiminnan alueella liikutaan ja millä osaamisella. Keskeisen sanoman lähtökohta on yhteisön toiminta-ajatus. Yhteisön identiteetti pitää sisällään myös erilaiset tarinat, myytit ja riitit, jotka osaltaan rakentavat yhteisön persoonallisuutta.⁸⁶ Identiteettiin vaikuttaa lisäksi organisaation rakenne ja luonne.⁸⁷

Yhteisön alkaessa toimia sen tulisi Wally Olinsin mukaan tarkastella identiteettiään. Aluksi kokonaisuutta on melko helppo hallita, ja mitä pidempään koko operaatio muistetaan keskittyneesti ja yhdenmukaisesti pitää koossa, se on jatkossakin helppo

⁸² "The idea of a group with a clear identity and focus, and a culture shared by all of the operating businesses needed to take hold. In other words, an identity needed to be made manifest for the whole enterprise to make a (new) strategy visible." (Olins 1989, 38.)

⁸³ Selame & Selame 1988, 7.

⁸⁴ Ks. Aula & Hakala 2000, 10.

⁸⁵ Hakala 2000, 98.

⁸⁶ Poikolainen 1994, 26-35.

⁸⁷ Vrt. nonprofit-organisaatiot, yhdistykset, seurakunnat ja yritykset.

ylläpitää. Yhteisöillä ei ole tavallisesti aikaa tai kärsivällisyyttä ottaa kunnollista vastuuta identiteetistään. Yleensä ensimmäiseksi tapahtuu näkyvä hämmennys, kun asiat eivät tahdo pysyä koossa. Silloin on vielä aikaa kehittää ja järjestää asioita, jotka vaikuttavat identiteetin hallintaan.⁸⁸

“Halutaan tai ei, identiteetti on olemassa. Kysymys, johon yhteisön johdon on vastattava on, kontrolloiko identiteetti heitä vai kontrolloivatko he identiteettiään“.⁸⁹

Identiteetin luominen tarkoittaa joillekin vain nimeä, logoa tai liikemerkkiä, joilla yhteisö tai organisaatio pyrkii erottumaan muista organisaatioista ja joista se opitaan tuntemaan.⁹⁰ Identiteetin luominen on näin ollen pelkästään viestinnän kehittämistä ja asiantuntijoiden suunnittelemien tunnusten käyttöönottoa.⁹¹ Identiteetti ei ole missään nimessä pelkkä tunnus. Se syntyy taidosta tehdä olemassaolo tiettäväksi ja määrittellä rooli omassa toimintaympäristössään.⁹² Graafinen tunnus hallitun yhteisöidentiteetin keulakuvana on vasta piste i:n päällä.

Huonosti hallittu tai johdettu organisaatio on ristiriitainen, epäselvä ja epäyhtenäinen. Yhteistä identiteettiä ei pääse syntymään. Toisinaan saattaa olla, että perinteisen johtamisen sijaan identiteetin johtamisessa on vikaa.⁹³ Hallitun identiteetin merkitys yhteisön menestykseen on kiistaton. Hallitun identiteetin perusedellytys on se, että johdolla ja kaikilla yhteisössä työskentelevillä ihmisillä on selkeä ja yhdensuuntainen käsitys identiteetistään sekä toiminnallisista ratkaisuista että näiden kehittämisestä.

⁸⁸ Olins 1989.

⁸⁹ Ibid., 35.

⁹⁰ Ibid., 9, 75.

⁹¹ Vrt. design management aiemmin.

⁹²“Yrityksen identiteetin tulee olla niin selvä, että se ohjaa yrityksen tuotteita, käyttäytymistä ja toimintaa. Tämä tarkoittaa, ettei identiteetti voi olla vain slogan, vaan sen täytyy näkyä, olla konkreettinen ja kattaa kaiken. Kaiken, mitä organisaatio tekee, täytyy ilmentää sen identiteettiä.“ (Olins 1989.)

⁹³ Markkanen puhuu identiteetin johtamisesta (Markkanen 1999).

”Huolellisesti, hyvin tehty ja istuva yrityksen identiteetti on kuin hyvä puku. Se syntyy useasta eri tekijästä, yksilöllisistä, laadukkaista, hyvällä maulla valituista tekijöistä.”⁹⁴

4.2 Kaupunkikonsernin identiteetin lähtökohtia

Sakari Hännisen mukaan identiteetti on alati muuttuva. Se on pikemmin konstruoinnin tulos kuin kuva. Identiteetin muodostumista voi jäljittää esimerkiksi paikallisperinteestä, jolloin se korostaa yhteisöjen koossapysymisen dynamiikkaa. Mutta tällaista voidaan pitää väistyvänä olosuhteissa, joissa identiteetille annetaan jatkuvasti yhä uusia ja häilyvämpiä merkityksiä, kuten demokratioissa tapahtuu.⁹⁵

Kaupunki muodostaa oman syntyhistoriansa, perinteensä, ympäristönsä, sijaintinsa ja rakenteensa kautta identiteetin. Myös paikallisuudella, olosuhteilla ja omaehtoisella kehityksellä on vaikutusta. Asukkaat ja toimiminen muodostavat sosiokulttuurisen identiteetin. Kaupunkiorganisaatio muodostaa juridis-poliittis-hallinnollisen identiteetin ja konserni lisää kokonaisuuteen vielä taloudellisen ulottuvuuden. Identiteetti muodostuu pitkän ajan kuluessa valintojen kautta.

Puhuttaessa kaupungista ja konsernityyppisestä organisaatiomallista on ongelmallista pohtia kokonaisidentiteettiä ilman tietoa siitä, miksi kaupungilla on konsernimallinen rakenteensa ja tietyt palveluyksiköt. Erottaessa kaupunki ja kaupunkikonserni toisistaan, erotellaan samalla kaupunki- ja konserni-identiteetti toisistaan tietyin perustein.⁹⁶ Kun kyseessä on kaupunkikonserni, jonka alaisuuteen kuuluu useita, sekä erityyppisiä että -kokoisia yksiköjä ja verkostomaisia liittymiä, organisaation rakenne voi olla yhdenmukaisen identiteetin muodostumisen kannalta este. Myös jatkuva yhteiskunnallinen liikehdintä sekä arvojen että toiminnan osilta vaikuttavat siihen, että harva kaupunki kykenee säilyttämään yhden vakaan ja ehjän identiteetin.

⁹⁴ Selame & Selame 1988, v.

⁹⁵ Hänninen 1998, 7.

⁹⁶ Kaupunki-identiteetti on huomattavasti laajempi ja monimuotoisempi kuin konserni-identiteetti, koska siihen liittyy paikallisuus, ympäristö rakennuksineen ja ihmiset.

On kiinnostavaa seurata suuntausta, jossa tietoyhteiskuntaan nivoutuu monenlaisia yritysmaailman oppeja ja ajattelumalleja – liikkeenjohdon perintöä, joista myös suomalaiset kunnat ottavat mallia.⁹⁷ Kilpailukyky, kasvu ja tehokkuus ovat teknistaloudellisen menestyksen avaimia. Strateginen johtaminen ja niiden laatiminen ovat liikkeenjohtamisen ydinalueita. Liikkeenjohdon perinnöllä rakennetaan yhä useammin kaupunkien tulevaisuutta.⁹⁸

Julkisyhteisöt poikkeavat olennaisesti puhtaasti liiketaloudellisesti toimivista yhteisöistä. Hannu Nieminen kuvaa tätä perustavaa eroa Jürgen Habermasin käsittein strategisen ja kommunikatiivisen toiminnan väliseksi eroksi.⁹⁹ *Päämäärärationaalisen ajattelumallin* mukaan kaikkien organisaation toimintojen on palveltava sen perimmäistä päämäärää, joka on yhteisön jäsenille ennalta annettu.¹⁰⁰ Strateginen malli soveltuu yritysten toimintaan. Toiminnalle ei ole aina annettu ennalta perimmäisiä päämääriä, joiden toteuttamiselle yhteisön olemassaolo olisi valjastettu. *Kommunikatiivisen rationaaliteetin mukaan* päämääriä ja tavoitteita ei voida asettaa yhteisön ulkopuolelta, vaan niiden asettaminen on tapahduttava yhteisön toimesta, sisältäpäin.¹⁰¹

Julkisyhteisölle Niemisen mukaan ominainen kommunikatiivinen toiminta eroaa selkeimmin strategisesta toiminnasta yhteisöjen perusarvojen ja päämäärien

⁹⁷ Eriksson 1999, 29; Ks. myös Uusikylä 1998, 18–21.

⁹⁸ Tietoyhteiskunta seisakkeella -teoksen anti tiivistyy mielestäni siihen, että kaupungeissa asukas perinteisessä roolissaan (rahoittaja, kuluttaja, päättäjä jne.), on jäämässä liiketaloudellisten kehityshankkeiden ja ideoiden jalkoihin.

⁹⁹ Nieminen 2000, 109–110. Nieminen viittaa Habermasiin (Habermas 1984).

¹⁰⁰ Ibid. Identiteettikeskustelussa on tärkeää tehdä ero yhteisön olemisen ja olemisen tarkoituksen välillä. Salli Hakalan artikkelissa "Julkisen organisaation olosuhteet", *rationaalisen ja taloudellishallinnollisen näkökulman* organisaatioissa organisaatio on yhtä kuin sen tehtävä. Yhteisö on muodostunut yhteistä tehtävää varten, ja yhteisön missio kuvaa olemassaolon tarkoituksen ja oikeutuksen. Strategiset tavoitteet ja jopa arvot määrittyvät tekemisen eivätkä olemisen kautta. Kiinnostuksen kohteena on se, mihin organisaatiota käytetään. (Hakala 2000, 100.)

¹⁰¹ Nieminen 2000, 109–110.

suhteen.¹⁰² Kaupungilla on perusarvojen näkökulmasta annettu viestinnälle tehtäväksi perusarvojen toteuttaminen perustuslain mukaan.¹⁰³ Viestintä ja yhteiskulttuuri nähdään johdon työkaluna tavoitteiden saavuttamisessa.¹⁰⁴ Julkisyhteisön viestinnän kohderyhmiä ovat Niemisen mukaan kansalainen, käyttäjä ja asukas. Kommunikatiiviselle toiminnalle perustuva viestintä ei tällaista jakoa voi periaatteessa tehdä, sillä kommunikatiivisen toiminnan näkökulmasta kaupungin viestinnän kohderyhmänä ovat kaikki, tasavertaisina.¹⁰⁵

Kaupunkikonsernin tavoitteet ovat lähtöisin ylhäältä, julkisyhteisölle määrätyistä säädöksistä ja laeista, mutta tavoitteiden tulee lähteä myös kuntalaisten tarpeista, alhaalta, yhteisöstä.¹⁰⁶ Koska kunta on kuntalaista varten, kunnan toiminnan tulee olla avointa ja läpinäkyvää myös silloin, kun tehtävää hoitaa kuntayhtymä, liikelaitos tai muu yhteisö. Kunnissa tavoitteiden tulee lähteä ensisijaisesti asukkaiden hyvinvoinnin ylläpitämisen ja yhteisymmärryksen näkökulmista.

Pekka Aulan ja Salli Hakalan mukaan julkishallinnon organisaatioilta konkreettisen toiminnan samaistumisen kohde usein puuttuu. Kysymys on siitä, että julkishallinnon, erityisesti valtion, on määritellessään arvonsa ja toiminta-ajatuksensa, tehtävä se niin yleisin perustein, että periaatteessa jokaisen kansalaisen pitäisi voida hyväksyä ne. Pienempi organisaatio voi rajata kulttuurinsa

¹⁰² Ibid., 111; Suomen hallitusmuoto, 2. luku.

¹⁰³ Nieminen 2000, 111.

¹⁰⁴ Valtuusto linjaa kunnan strategian ja luo edellytykset viestinnälle sekä asukkaiden ja palvelujen käyttäjien osallistumiselle kunnan toimintaan. Viestintää johtaa ja valvoo kunnanhallitus. Käytännössä kunnanjohtaja. (Kunnan viestintä 2000, 3.)

¹⁰⁵ Nieminen 2000, 110–113.

¹⁰⁶ Ibid., 110. Vaikka kaupungin luonne on uudistusten myötä muuttunut, on kaupungilla yhä tietyt peruseriaatteet ja tehtävät. On mielenkiintoista pohtia sitä, miten identiteetti toimii ns. demokraattisissa olosuhteissa kuten kaupungissa. Identiteetti saattaa kulminoitua “me jyvaskyläläiset olemme sitä ja tätä...” -hokemiin ja abstrakteihin sloganeihin, jotka ovat kaupunkikonsernin johdon aikaansaannoksia vailla koko yhdyskunnan kattavaa samaistumis- ja sitoutumispohjaa. (Ks. Hänninen 1998, 7.)

identiteettikuvauksen.¹⁰⁷ Pohdittaessa julkisyhteisön graafisen ilmeen yhdenmukaisuutta tulee sen lähteä ajatuksesta, että koko yhteisö voi samaistua ja sitoutua yhteisöidentiteettiin, -kulttuuriin ja myös sitä kuvaaviin symboleihin.

4.3 Miten kaupunkikonsernin identiteettiä luodaan?

Haastattelujeni ja pitkän pohdinnan jälkeen olen päätenyt siihen, että kaupunki- ja konsernistrategiat luovat kaupungissa identiteettejä. Tiedusteltuani Jyväskylän kaupungin kehittämispäälliköltä eroa konsernistrategian ja kaupunkistrategian välillä sain vastauksesi, että jälkimmäinen kattaa molemmat siten että konsernistrategia johdetaan kaupunkistrategiasta.¹⁰⁸ Kaupunki- ja viestintästrategia voidaan nähdä identiteetin luomisen työkaluina. Kaupunkistrategialla luodaan koko yhdyskunnan kattavaa identiteettiä, kokonaisidentiteettiä. Kaupunkikonsernin identiteetti syntyy monista osatekijöistä. Sitä johdetaan ylhäältä alaspäin, mutta kukin yksikkö soveltaa haastattelujeni mukaan strategiaa omien tarpeittensa mukaan.

4.3.1 Kaupunkistrategia

Kaupungin visio ja toiminta-ajatus eivät riitä arkisen viestinnän pohjaksi. On määriteltävä yhteisön toiminta- ja viestintästrategia. Kaupungin tavoitteet ja toiminnan suunnittelu määritetään kaupunkistrategiassa. Strategisen suunnittelun lähtökohtana ovat yhteisön strategiset avainalueet, osaamisen alueet, joihin on panostettava vision toteutumiseksi. Kun visio antaa suunnan, tulee myös pohtia, mitä nykyisiä vahvoja alueita ja uusia osaamisen alueita tulee vahvistaa.¹⁰⁹

Kaupunkistrategia osoittaa miten ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja omat sisäiset vahvuudet voidaan yhdistää, strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiset tavoitteet ilmaisevat sen yleisen tarkoituksen, jota toiminnalla toteutetaan.

¹⁰⁷ Aula & Hakala 2000, 12.

¹⁰⁸ Juutilainen 2000–10–30. Kaupunkistrategiasta puhutaan myös kokonaisstrategiana.

¹⁰⁹ Yrityksen toimintastrategia ilmaistaan usein liikeidean avulla. Strategiset tavoitteet ilmaisevat sen yleisen tarkoituksen, jota toiminnalla toteutetaan. Se kuvaa miten markkinat ja palvelut, imagotekijät ja tapa toimia sovitetaan yhteen. (Åberg 1997, 24, 51–52; Rope & Vahvaselkä 1993.)

Strategialla vastataan siihen, miten visioon päästään ja miten keskeisestä sanomasta muodostuvat toiminnan tavoitteet toteutetaan.

Kaupunkistrategian tulee olla mielestäni selkeä ja ymmärrettävä kaupunkilaisten hyvinvointia ja yhteisymmärrystä ylläpitävä ja kehittävä toimintasuunnitelma kommunikatiivisen rationaliteetin mukaan. Strategiassa tulee näkyä kaupungin perusarvot, kaupunkilaisille tärkeitä ja tarpeellisia asioita sellaisessa muodossa, että myös 'tavallinen asukas' ne käsittää, kokee omikseen ja voi samaistua niihin. Koska strategia on kaupungin luottamusjohdon (muutaman ihmisen) jatkuvan luomisen ja kehittämistarpeiden kartoittamisen kautta tuotettua tekstiä, sen tulee nauttia jatkuvaa luottamusta sisältönsä toteuttamisesta. Strategian tulee myös olla kaikille avoin.

Kaupungin tulee ja kannattaa ottaa tavoitteeksi hallittu, johdonmukainen viestinnän linja, joka perustuu sen perusarvoihin ja keskeiseen sanomaan. Kaupunkilaisten ja kaupungin etujen vieminen eteenpäin on yksi olennaisimpia kuntaviestinnän tavoitteita. Näiden etujen määrittäminen tulee ilmetä selkeästi kaupunkistrategiassa. Toimintaperiaatteiden toteutumisessa viestinnän merkitys on tärkeä. Hyvin muotoiltu kaupunkistrategia ei riitä, vasta sen ymmärtäminen ja soveltaminen viestinnässä tuo tuloksia. Siksi kaupunkistrategian pohjalta suunnitellaan viestintästrategia.

4.3.2 Viestintästrategia

Kaupungin viestintästrategiassa esitetään viestinnän suuntaviivat, eri viestintämuotojen käyttö, viestinnän voimavarat ja viestintävastuut kaupunkistrategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.¹¹⁰ Viestintästrategiassa määritellään myös mitä ja millaisia toiminta- ja viestintäkäytännön ratkaisuja kaupungissa toteutetaan.¹¹¹ Kaupungin viestintästrategiassa tulee tuoda esiin selvästi

¹¹⁰ Åberg 1997, 176.

¹¹¹ Kaupungin taloussuunnitelmassa arvioidaan miten viestintään suunnataan pääomaa, mikä perustuu kaupunkiorganisaatiossa kunkin yksikön laatimaan omaan talousarvioon. Viestinnän

esimerkiksi virallisen kaupunkivaakunan käyttöyhteydet sekä muu kaupungin ja konsernin kokonaisviestinnän strategia.

Kaupunkikonserniin yhteydessä ja sidoksissa olevilla ihmisillä ja ryhmillä on erilaisia tarpeita ja odotuksia yhteisön toiminnan suhteen, joita johdon tulee jatkuvasti tunnistaa ja ottaa huomioon. Viestintä suunnitellaan välittämään näitä tarpeita tyydyttäviä tietoja ja muokkaamaan toimintoja odotuksia vastaaviksi. Viestinnän tulee onnistuakseen perustua suunnitelmallisesti organisoituun ja johdettuun toimintaan.

Myös viestinnällä tulee Anssi Siukosaaren mukaan olla oma toiminta-ajatuksensa. Viestinnän toiminta-ajatuksessa määritellään yleiset viestinnän tavoitteet sekä keinot, joita yhteisö käyttää.¹¹² Viestinnän strategia lähtee koko organisaation toiminta-ajatuksesta, joka heijastuu suoraan tavoitekuvan määrittelyn kautta viestintästrategiaan. Viestintästrategian perusteella tehdään eripituisia viestintäsuunnitelmia, joihin voi lisäksi vaikuttaa erityisesti laadittu viestintäohje käytettävistä keinoista.

Viestinnällä on strategiset päämäärät, taktiset tasot ja operatiiviset tehtävät: viesti on saatava perille ja samalla on rakennettava kokonaisuutta. Strategisella tasolla kyse on vision esille panosta ja yhteisön profiloinnista, taktisella viestinnän järjestelyistä ja resurssien sitomisen suunnittelusta (viestintämuodot, yhteistyö- ja kohderyhmien

vuosisuunnitelma sisältää aina tietyt osat: 1) tavoitteet, 2) keinot, 3) aikataulut, 4) toteuttajat ja 5) kustannukset (Siukosaari 1999, 22–23).

¹¹² Toiminta-ajatukseseen voidaan liittää yhteisön organisaatiokaavio, josta ilmenee viestintävastuullisen henkilön tai -yksikön sijainti organisaatiossa. Viestintävastuullisen tahon ja muiden viestintäyöntekijöiden (viestintäsihteeri) henkilökohtaiset toimenkuvat täydentyvät toiminta-ajatuksen mukaan (vastuu, valta). Viestintäsuunnitelmaan kuuluu myös yhteistyö- ja kohderyhmien määrittely ja kirjaaminen (ketkä henkilöt erityisesti vaikuttavat yhteisöä koskevassa päätöksenteossa). (Ibid., 20–21.)

määrittely, ulkoinen ja sisäinen luotaus, benchmarking) ja operatiivisella tasolla kyse käytännön tasolla tapahtuvasta viestinnästä (talousarvio, kampanjat).¹¹³

4.4 Jyväskylän kaupunkikonsernin identiteetti

Seppo Knuutilan artikkelissa “Menneisyys identiteetin paikkana“, identiteettiä pidetään elämänmittaisen rakentamisen ja purkamisen prosessin tuloksena, eikä suinkaan minään pysyvänä, annettuna ominaisuutena. Identiteettiä ei ole, vaan se rakentuu. Se on ajallinen prosessi, jossa mennyt, nykyinen ja tuleva punoutuvat yhteen.¹¹⁴ Eikö tällainen ajattelutapa sovi Jyväskylään?

Kaupunkiorganisaatio toimii tavallisesti pikemminkin yhteenliittymänä kuin erillisinä yksikköinä. Siksi on tunnistettava se, että yhteiset oletukset ja odotukset edellyttävät myös selkeitä yhteneväisyyksiä konsernin sisällä. Tällä tarkoitan yhteisiä toiminta- ja arvoperiaatteita. Sekä asukkaiden hyvinvoinnin ja yhteisymmärryksen ylläpitäminen että alueellinen omaleimaisuus, eivätkö nämä ole Jyväskylän kaupunkikonsernin ja muidenkin kaupunkien toimintaperiaatteita?

Jyväskylän kaupunki on ymmärrettävästi eheyttämässä identiteettiään ja ilmettään toisaalta valtiohallinnon uudistusten ja toisaalta kaupungin sisäisten tarpeiden yhteensovittamisaineissa.¹¹⁵ Jyväskylä siirtyi konsernimalliseen organisaatioon

¹¹³ Åberg 1997, 34–35; Poikolainen & Kilppi 1994, 93. Luotaus on prosessi, jonka avulla työyhteisö pyrkii havaitsemaan toiminnan kannalta olennaiset muutokset ajoissa, jotta voidaan ryhtyä oikaiseviin toimiin ajoissa. Benchmarking eli huipputasovertailu on niiden liiketoiminnan parhaiden käytäntöjen etsimistä, jotka johtavat ylivoimaiseen, parhaaseen suoritukseen. (Åberg 1997, 34–35, 126.) “Benchmarkingista on tullut viime vuosina keskeinen julkisen hallinnon ja julkisten palveluiden laadun kehittämisen työväline.“ Menetelmä on lainattu yksityiseltä sektorilta. (Uusikylä 1998, 18.)

¹¹⁴ Knuutila 1998, 31.

¹¹⁵ Jyväskylässä rakennetaan identiteettiä jatkuvalla luotauksella. Sakari Hännisen seuraava tekstinpätkä kuvaa mielestäni yleisesti suomalaisiin kuntiin kohdistuvia uudistus- ja uudelleenarviointipaineita: “Mitä enemmän tutuksi ja turvalliseksi mielletty paikka tuntuu katoavan tai hämärtyvän, sen tärkeämmältä tuntuu haaste 'kuulua johonkin'. Tämä haaste ei kohdistu vain alueen asukkaille, vaan myös heidän käyttäytymistään ohjaamaan pyrkiville päättäjille ja asiantuntijoille.“ (Hänninen 1998, 11.)

1990-luvun lopulla. Konsernityyppinen organisaatiomalli on Jyväskylän kehittämispäällikön mukaan ainut vaihtoehto:¹¹⁶

“Niihin tehtäviin, mitkä ovat ihan paikallisille kaupunkilaisille tai kaupungille osoitettu niin ei niitten tehtävien hoitamiseen ole varmasti muuta vaihtoehtoa kuin tällainen monialayhtiö, jonka jokaiselle tasolle vielä haetaan räätälöity malli, että sillä lailla se on ilman muuta kyllä, ‘konserni kyllä’.”

Jyväskylän kaupunkikonserniin kuulumisen merkitsee haastattelujen mukaan sen neljälle palveluyksikölle seuraavanlaisia asioita:¹¹⁷

- 1) Työtä ja turvaa (“turvallisuutta, varmuutta, hyvää taustayhteyttä, useita yhteistyökumppaneita“, “työtä ja pitkäaikaista sopimussuhdetta omalla toimialalla“, “Konserni voimavara totta kai.”)
- 2) Oman toimialan kokemista arvokkaaksi (“Musta se on hirveen hyvä, sillä nyt on sellainen tunne, että me rakennetaan myös tätä kaupunkia siinä mikä muu Nokia kuin muut, mutta meillä on vain eri keinot. Viiteryhmänähän me ollaan taide- ja kulttuurilaitokset.”)
- 3) Poliittista merkitystä (“Kaupunki on hyvä omistaja meidän kannalta, sillä energiapolitiikasta ja siihen liittyvistä asioista päättäminen kaupunkilaisten käsissä.”)

Konserniin kuulumisen koetaan siis yksisuuntaisen myönteiseksi. Haastattelujeni mukaan konsernin identiteetti rakentuu osin kaupunkistrategialla, mutta palveluyksikköjen käytäntö kaupunkistrategian suhteen eroaa. Yksiköt hyödyntävät kaupunkistrategioista oman yksikköstrategiansa kannalta osuvia sisältöjä, rakentaen kuitenkin omia identiteettejään. Yksikkötasolla halutaan myös toimia itsenäisesti. Tässä tullaan kulttuuri-identiteetin alueelle.¹¹⁸ Jyväskylän kaupunkikonsernissa on erilaisia yksikköidentiteettejä, -kulttuureita ja taustalla yhteinen alueidentiteetti.¹¹⁹

¹¹⁶ Juutilainen 2000–10–30.

¹¹⁷ Jyväskylän kaupunkikonsernin palveluyksikköjen haastattelut 2000.

¹¹⁸ Ks. luku 4.5; Hakala 2000.

¹¹⁹ Kaupunkistrategian mukaan “Jyväskylä on korkean suorituskyvyn kaupunki”. Siihen tarvittavat elementit ovat: “riittävä inhimillinen ja sosiaalinen pääoma, kumppanuuspohjainen yhteistyöverkosto ja vahva alueidentiteetti”. (Jyväskylän kaupunkistrategia vuoteen 2005.)

Kaupunkikonsernin yksikköjen arvoperusteissa löytyi haastattelujeni mukaan yksi selkeästi yhdenmukainen periaate: jyvaskyläläisten asiakkaiden palveleminen.¹²⁰ Asiakasnäkökulma vaihtelee yksikön hierarkiatason mukaan. Toisin sanoen mitä kauempaa keskushallintoa yksikkö sijoittuu sitä enemmän arvopohja ja toiminta-ajatus lähenee yritysmaailman periaatteita:¹²¹

“Olemassaolomme tarkoitus on auttaa yksilöitä viihtymään niissä työ- ja vapaa-ajan tiloissa, joiden kunnossapidosta ja siisteydestä huolehdimme.”

“... asiakastyytyväisyys oman henkilöstömme ohella tärkeä perusta ja kehittymisalue, jolle haluamme antaa painoarvoa toiminnassamme.”

“... ja korostuu tää asiakasnäkökulma, siihen liittyvät seikat. Asiakkaitahan ovat kaikki meidän sähkön ostajat, sähkön siirtoa ostavat, kaukolämpöä ostavat tai tytäryhtiön kautta työsuorituksia ostavat.”

“Meidän tehtävänä on Jyvässeudun matkailun kehittäminen, saada lisää asiakkaita tänne, ja yritysten hyvinvointi on meidän pääasia. Ei meidän toimisto, me ei olla sinänsä tärkeitä.”

“Organisaatio mihin kuulutaan, se ei ole mikään hallinnollinen, organisaationalinen, vaan se on just sitä, että me ollaan rakentamassa tätä kaupunkia. Se on minusta hirveän tärkeää.”

Kaupungin kehittämispäällikön mukaan kaupunkistrategian toiminta-ajatus ja arvot lähtevät seuraavanlaisista asioista:¹²²

“Siinä on varmasti nää julkisen hallinnon ihan perushyveet, joita tuota edelleen kannattaa vaalia, nää oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus, eihän nää mikskään muutu, niitä pitää niinku vähän yksilöllisin maustein ottaa huomioon ... “

“Byrokratialla ja hyvinvointimallilla on edelleen ihan hyvät kannatettavat arvonsa, mutta ne eivät yksin riitä.”

¹²⁰ Jyväskylän kaupunkikonsernin palveluyksikköjen haastattelut 2000.

¹²¹ Ibid.

¹²² Juutilainen 2000–10–30.

“Ett’ ihmiset ovat entistä enemmän yksilöitä ja saavat entistä enemmän ulkoa vaikutteita. Ett’ pitää taas hakea balanssia tään hyvinvointivaltion perinteen ja sitten näitten uusien yksilöllisten juttujen kanssa.”

“Ja siihen löytyy oikea tasapaino ainoastaan silleen, että ollaan avoimia ja käydään sitä päivittäistä jatkuvaa dialogia.”

Jyväskylässä identiteettiä luodaan tunnustellen, sisäiset ja ulkoiset tarpeet huomioonottaen. Jyväskylän kehittämispäällikkö tiivistää tämän seuraavanlaisesti.¹²³

“1995 kehitelty Uuden aallon Jyväskylä, joka kaikkein keskeisin, siinä haluttiin viestiä ajassa olevaa, uutta toimintamallia hakevaa kaupunkiyhteisöä, joka unohti tämän organisaatiolähtöisen ajattelun ja lähti tietoisesti hakemaan yhdyskuntatasoisesti kumppaneita. Silloin se kiteytyi jo kahteen alakäsitteeseen, Uuden aallon Jyväskylä innovoivana kaupunkina ja sellaisena kaupunkina, joka tähtää voimien koontiin.”

Tämä perusidea on säilynyt tähän päivään saakka, mutta “Tänään se tunnus on Osaavaan Jyväskylään yhteisen kasvun kautta. [...] Siinä on sekä innovoiva elementti mukana että voimien koonti, ehkä pikkuisen dynamiikkaa ollaan saatu mukaan siihen”.¹²⁴ Kehittämispäällikkö puhuu tarinajohtamisesta, mikä on hyvin nykytilannetta kuvaavaa. Toisin sanoen Jyväskylässä halutaan tulkita perinteisiä vahvuuksia uudesta näkökulmasta suosimalla muun muassa uuden muotoisia rahoitusratkaisuja. Jyväskylässä rakennetaan identiteettiä teoilla ja toiminnalla unohtamatta kuitenkaan perinnettä ja alueidentiteettiä. Jyväskylän kaupunkistrategiassa tiedolla, taidolla ja yrittämisellä siis visioidaan tulevaisuuteen unohtamatta mennyttä: “uudelleen arvioinnin ja kokoamisen paikka”.¹²⁵ Kaupunkistrategiasta nousee selvästi esiin luottavaisuus kasvavaan kehitykseen.

Jyväskylän kaupungin strategisen johtamisen kehikossa on siis kaupunkivisiona sekä ”innovoiva kaupunki” että ”voimien kokoajan rooli”.¹²⁶ Sekä strategisissa tavoitteissa

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Ibid.

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ Talousarvio 2000, 9. Erilaisten strategioiden tuottaminen ja työn uudelleenorganisointi ovat esimerkkejä prosesseista, joiden avulla yritysjohto ja julkisorganisaatiot pyrkivät ohjaamaan

että hankkeissa pyritään turvaamaan monipuolisesti kaupungin visiot. Osaava ja Uuden aallon -kaupunki suunnittelee monipuolista ja -ilmeistä Jyväskylää.¹²⁷ Jyväskylän kootessa voimaa innovoivan kaupungin taakse Uuden aallon -tunnuksin, se tukeutuu ennakkoluulottoman ja kokeilumyönteisen kaupungin perinteeseensä.¹²⁸ Kaupunkistrategiaa johdetaan ja toteutetaan Jyväskylän kaupunkikonsernissa “sopivaksi katsotulla käytännöllä”. Toisin sanoen kaupunginjohto saattaa käskytellä konsernin eri yksiköitä noudattamaan strategian joitain avainkohtia, mutta pääosin yksiköillä on vapaus soveltaa itsenäisesti strategiaa.

Jyväskylän kaupunkistrategiassa on paljon asioita, joskin hieman toistoja. Strategiassa on kaupunkia kokoava sävy, puhutaan vahvasta alueidentiteetistä ja koulutetusta, ikärakenteeltaan nuoresta väestöstä. Esillä on useita näkökulmia ja tarjolla on sekä vaihtoehtoja että vastinetta suunnitelmille. Imagotekijät ovat mielestäni kunnossa ja elinkeinorakenne on monipuolinen. Tarkasteltuani Suomen suurimpien kaupunkien strategioita Jyväskylä ei eroa paljoakaan muiden kaupunkien visioista, sillä informaatio-, teknologia- ja koulutus -sanat ovat useiden kaupunkien strategiakuvauksissa.

teknistaloudellista toimintaa (Vehviläinen & Eriksson 1999, 14). Taloudella kirjoittajat tarkoittavat suunniteltua, organisoitunutta ja johdettua vaihdantaa, jonka kiteytymiä ovat yritykset, markkinat ja liiketoiminta. Teknologisten tuotteiden valmistajat merkityksellistyvät: "On arvokasta saada Nokian tutkimusyksikkö kaupunkiimme." (Ibid., 14–15.)

¹²⁷ Jyväskylä haluaa olla uusimmassa kaupunkistrategiassaan “kilpailukykyinen ja turvallinen kaupunki”, “houkutteleva sijoittajien silmissä” ja “turvallinen asukkailleen”. Näihin tavoitteisiin Jyväskylä on tiivistänyt pääsevänsä seuraavanlaisin vuorovaikutuksellisin eväin (kehä): “dynaaminen verkostotalous ja houkutteleva sijainti, [...] toimiva kunnallishallinto ja verkosto, kohtuulliset verot ja taksat ja laadukkaat palvelut.” (Jyväskylän kaupunkistrategia vuoteen 2005.)

¹²⁸ Uuden aallon Jyväskylän mottona oli vuonna 1997 sitaatti Alvar Aallolta: “Tällä kaikella on vain yksi vika, ja sekin vain heikkoihin ihmisiin nähden – tällä ajatuksella ei nimittäin ole edeltäjiä. Mutta kaupunkimme, joka niin monessa on ollut maassamme ensimmäisenä, voinee sen kestää.” (Nummela 1997, 406.)

4.5 Miten Jyväskylän kaupunki viestii?

Viestintävastuu on Jyväskylässä jaettu strategiassa strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin osiin hyvin vapaasti. Hallintokunnilla ja osin yksiköillä on omat viestintäsuunnitelmansa ja muutamilla yksiköillä myös graafiset ohjeet. Kaupunkikonsernissa kokonaisviestinnän toimesta vastaa lokakuusta 2001 alkaen viestintäpäällikkö. Viestintästrategian noudattamisesta vastaa itse kukin yksikkö.¹²⁹ Konsernissa ei ole olemassa erikseen yksikkökohtaisia ohjeita eikä graafista yleisohjeistoa. Koko kaupungin uusi viestintästrategia päätetään vuonna 2001 ja samalla hyväksytään graafiset ohjeet ja verkkoviestinnän strategia. Jyväskylän nykyinen kaupunkikonsernin viestintästrategia perustuu kaupunginhallituksen 30.11.1998 käsittelemään Uuden aallon -strategiaan.¹³⁰

"Tässä asiakirjassa viestinnällä tarkoitetaan kaupungin ja kaupunkikonsernin kuuluvien yhteisöjen sisäistä ja ulkoista tiedonvälitystä ja tiedottamista, mainontaa, markkinointia ja suhdetoimintaa sekä toiminnan profilointiin liittyviä toimenpiteitä. Viestintä ymmärretään monitahoisena eri toimijoiden yhteistyönä ja voimien kokoamisena sekä sisäisenä ja ulkoisena dialogina. Tavoitteena on hoitaa ja kasvattaa konsernin viestintäpääomaa."

Kaupunkikonsernin viestinnän tavoitteissa korostuu viestinnän merkitys kaupungin tukemisena ja edistämisenä. Jyväskylää tehdään viestinnän avulla myönteisesti tunnetuksi paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti.¹³¹

"Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan konsernin eri osista yhdessä tai erikseen ulospäin tapahtuvaa tiedottamista, näkyvyyttä, suhdetoimintaa ja sidosryhmäyhteistyötä. [...] Ulkoisella viestinnällä mahdollistetaan kaupungin palveluista ja toiminnoista oikean tiedon saaminen oikeaan aikaan vaivattomasti ja useilla eri tavoilla eri vastaanottajatahojen tarpeet huomioiden."

Tutkimusaineistostani ilmenee kaksi kaupunkikonsernin graafisen ilmeen näkökulmasta tapahtunutta kiinnostavaa muutosta: 1) *Jyväskylä kaupunkina käyttää viestinnässään joko vaakunaa tai Uuden aallon -tunnusta tai näiden yhdistelmiä* ja 2)

¹²⁹ Juutilainen 2000–10–30.

¹³⁰ Jyväskylän kaupunkikonsernin viestintästrategia 1999, 4.

¹³¹ Ibid., 4–6.

kaupunkikonsernin alaiset yksiköt käyttävät viestinnässään omia graafisia tunnuksiaan, noudattaen harvemmin konsernihallinnon käytäntöä.¹³² Oman yhteisötunnuksen käyttöönotolla kaupungin palveluyksiköt haluavat korostaa omia toimintaperiaatteitaan.¹³³

“Meillä käytetään itse asiassa kolmea eri tunnusta, johtuen siitä, että meillä on erilaisia toimintoja toimiston sisällä.”

“Tunnuksella halutaan viestittää, kun meillä on ideana tuottaa kokonaispalveluja, jo nimikin kuvaa sitä, se on se keskeinen sanoma siinä. Sittenhän meillä on tietysti näitä tuota raitoja näissä lomakkeissa yms., joiden avulla halutaan kuvata nuorekasta ja iloista meininkiä, on pirteää toimintaa niin sanotusti.”

“Me halutaan viestiä tällä omalla liikemerkillä tällaista dynaamista ja uudistuvaa edelläkävijäyritystä.”

Vaakunaan liitetään palveluyksikössä haastattelujeni mukaan vanhakantaisuutta, jähmeyttä ja byrokraattisuutta arvostusta kuitenkin unohtamatta. Vaakunaa käyttävät yksiköt ovat konsernitasolla lähimpänä keskushallintoa, ja käyttö ulottuu silloinkin virallisiin yhteyksiin:¹³⁴

“Silloin kun me kohdennetaan tiedotusta kaupungin sisälle kuntalaisille, niin silloin me käytetään kaupungin vaakunaa tai Uuden aallon -tunnusta, riippuu tietysti asiayhteydestä.”

“Se on virallisessa leimassa, ja se on ainut.”

“Voi sanoa, että ei juuri missään, että jos jossain vielä on, niin voisi sanoa se on vanhaa jäännettä.”

“Vaakunaa ei käytetä mun mielestä missään.”

“Graafiset ohjeet kaupungilta tulleet, vaakuna ym. mutta me ollaan merkitty ne sujuvasti vain ’tiedoksi’. Ei me olla käytetty vaakunaa vuosikausiin.”

¹³² Ks. liitteet 3 & 4.

¹³³ Jyväskylän kaupunkikonsernin palveluyksikköjen haastattelut 2000.

¹³⁴ Ibid.

“Vaakuna merkitsee meille jyvaskyläläistä perinnettä ja osin merkitsee tällaista jähmeää kaupunkiorganisaatiota, eihän sitä mihinkään pääse, jos rehellisiä ollaan.”

Vaakunan käytön luontevaa käyttöä ja merkitystä painotti Jyväskylässä haastattelujen mukaan ainoastaan kaupungin keskushallinnon edustaja eli kehittämisspäällikkö.¹³⁵

“Kyllä mä ihan sitä, kauluksissa on pinssi, ja jossa on vaakuna, ja ylpeänä kannan, että joukkoon kuulun. Se viestii minulle ainakin tiettyä arvokkuutta ja pitkäjänteisyyttä ja jyvaskyläläisyyttä.”

David Bernsteinin mukaan yhteisön identiteetti tarkoittaa kaikkia niitä keinoja, joita se käyttää tehdäkseen itsensä tunnetuksi, se on ulkoinen ilmiö.¹³⁶ “Yhteisön identiteetti on näköhavaintoihin perustuvien viestien muodostama suunnitelmallinen kokonaisuus, jonka perusteella yhteisö voidaan tunnistaa ja erottaa muista, ja jota voidaan käyttää esittämään yhteisöä. Tunnistamisen lähtökohtana on identiteetin pysyvyys.”

Jyväskylässä uusien merkkien ja palvelujen lanseeraamisen voi nähdä Bernsteinin näkemyksen mukaan, koska Uuden aallon -kaupungiksi profiloituminen on kytkeytyvästi visuaalisiin elementteihin.¹³⁷ Uuden aallon -tunnuksella markkinoidaan kaupunkia ja uudistuvaa palvelukulttuuria. Toki Uuden aallon -idea näkyy kaupunkistrategiassa, mutta kuinka moni asukas on lukenut Jyväskylän kaupunkistrategioita?! Onko tarkoituskaan? Ketkä strategiaan sitoutuvat ja ketkä sitä

¹³⁵ Juutilainen 2000–10–30.

¹³⁶ Bernstein 1986, 86. Itse miellän identiteetin metafyyksiseksi. En ajattele identiteettiä näköhavaintoihin perustuvien viestien muodostamaksi kokonaisuudeksi kuten Bernstein. Bernsteinille identiteetti on viestinnän kautta tietoisesti esiin nostettuja visuaalisia piirteitä yhteisöstä, ”visuaalisia signaaleja”. Hän puhuu identiteetin pysyvyydestä sen tunnistamisen lähtökohtana, mutta toisaalta identiteetti on se, jolle on mahdollista tehdä jotain (Ibid., 25). Nähdäkseni pysyvyys on näennäistä. Yhteisö muodostuu aina ihmisistä, ja on näin ollen muuttuvainen, myös ulkopuoliset vaikutukset, kuten yhteiskunnalliset ja ajalliset ulottuvuudet, vaikuttavat. Miten kauan pysyvyyttä voi ylläpitää?

¹³⁷ Ks. liite 3.

noudattavat? Ilmeisesti konsernihallinto työntekijöineen sekä sitoutuu että noudattaa strategiaa ja asukkaat luottavat kaupungin hallituksen tekemiin päätöksiin.

Vuonna 1995 käyttöön otettu Uuden aallon -strategia toimeenpantiin Jyväskylässä vauhdilla, kriittisesti ajateltuna jopa hätiköidysti. Viestinnän suhteen ei kyetty arvioimaan ennalta sitä, kuinka tärkeää on viestittää sekä asukkaille, henkilökunnalle että jyväskyläläisille yrityksille nopeasti ja johdonmukaisesti. Uuden kaupunkistrategian julkistaminen edellyttää vahvaa viestintää. Lisäksi strategian tunnetuksi tekeminen, tunnistaminen, ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen vaatii kommunikatiivista toimintaa.

Uuden aallon -strategiaa symboloivan tunnuksen lanseeraus ei omasta mielestäni onnistunut. Uuden aallon -tunnuksen suhteen edellinen viestintäketju ei ole voinut onnistua, sillä samaa strategiaa symboloivia tai markkinoivia tunnuksia ilmaantui muutaman vuoden (1995–2000) aikana useita erilaisia. Voiko samaa strategiaa kuvata erilaisin symbolein? Ei ole järkevää julkaista niinkin tärkeää kuin kaupunkistrategiaa kuvaavia tunnuksia kokeilemalla. Tällainen toiminta ei anna kaupungille ja keskusjohdolle kovin uskottavaa ja luotettavaa kuvaa.

Jyväskylässä on oma virallinen vaakunansa arvokkaana symbolinaan, jota olisi voitu käyttää siihen asti, kun uusi ja sopiva markkinointitunnus olisi hyväksytty. Uuden tunnuksen tarpeellisuuden ja luomisen pohtiminen on hyödyllistä, taloudellisistakin syistä. Jyväskylässä uuden strategian lanseeraus markkinointitunnuksin oli ainakin avointa. Erilaisten tunnuskuvioiden ja väriratkaisujen julkinen koekäyttö antoi mahdollisuuden palautteisiin ja aihetta parannuksiin.

Nykyinen Uuden aallon -markkinointitunnus viittaa tulevaan, aaltoviiva-kuvasympoli ja sininen väri vesistöön.¹³⁸ Se kuvaa Jyväskylää nykyisen ja tulevan näkökulmista. Sekä kuvallinen että sanallinen aalto kuvaavat edestakaista ja jatkuvaa liikettä. Sitähän tämä yhteiskunnallinen liikehdintä on. “Visiolla ei luoda tarkkaa

¹³⁸ Ibid.

tulevaisuudenkuvaa – vaan sen avulla tehdään parempia tulevaisuutta luovia päätöksiä“.¹³⁹ Jyväskylä haluaa olla myös kehityksessä mukana. On reagoitava nopeasti ja tehokkaasti uusiin haasteisiin, jos halutaan menestyä. Aallolla halutaan muistuttaa myös Alvar Aallon hengenperintöä, kulttuurikaupungin mainetta. Kaupungin nykyinen, uudistettu vaakuna on periaatteiltaan kuin mikä tahansa suomalainen kuntavaakuna. Heraldinen lautakunta on hyväksynyt uudistetun version huhtikuussa vuonna 1999.¹⁴⁰ Jyväskylässä ollaan tarkentamassa, vaakunan, Uuden aallon –tunnuksen ja palveluyksikköjen tunnusten keskinäistä käyttöä.

4.6 Identiteetistä ja yhteisökulttuurista yhdenmukaisuus

Kaupunkikonsernin johdon tulee luoda ja ylläpitää identiteettiä yhteisestä strategiasta, välittää ja sitouttaa yhteisö siihen sekä tarpeen tullen kehittää sitä uudentyyppisellä strategialla.¹⁴¹ Tällöin yhteisöllä on voimavarana kollektiivi, joka tietää ja tunnistaa yhteisönsä vahvuudet, heikkoudet, arvot ja tavoitteet, ja luo tervehenkisen ja avoimen ilmapiirin. Tämä vaikuttaa kulttuuriin ja identiteettiin, joka heijastuu ulkoisena yhteisökuvana teoissa, viesteissä ja ilmeessä. Nämä kaikki yhdessä puolestaan näkyvät yhteisön suorituskykynä ja menestymisenä, josta voidaan puhua maineena.¹⁴²

Julkishallinnon strategialla ja viestinnällä on mielestäni oltava selkeä ero yritysmaailmaan. Kommunikatiivisella toiminnalla konsernia yhdistävän linkin iskostaminen ei voi olla muuta kuin yhteisymmärryksen aikaansaamaa – joukko yhteisesti omaksuttuja merkityksiä ja tavoitteita. Julkisorganisaatio on organisaation jäsenten muodostama sosiaalinen rakennelma, joka muokkautuu organisaation

¹³⁹ Jyväskylän kaupunkistrategia vuoteen 2005.

¹⁴⁰ Muutokset Jyväskylän vaakunaan; Kaupunginvaltuusto hyväksyi tarkistetun vaakunan vuonna 2000 (Liite kv 58/2000).

¹⁴¹ Identiteetin luominen ja ylläpitäminen vaativat johtamista, johtaminen vaatii viestintää, viestintä selkeitä kanavia, kanavat organisointia, organisointi yhteistoimintaa ja yhteistoiminta johtamisen ja viestinnän taitoja.

¹⁴² Ks. luku 5.2.

jäsenten kautta muuttaen myös organisaation rakenteita.¹⁴³ On oltava yhteisiä arvoja, tavoitteita ja toimintaperiaatteita, joilla yhteisö toimii. Hakala kirjoittaa kulttuuri-identiteetistä, jonka idea lähtee demokratiasta, ei siis kiinteään ydinkertomuksen ideasta kuten yrityksissä.¹⁴⁴

Yhteisökulttuuri on Poikolaisen mukaan yhteisön kirjoittamaton säännöstö, joka ohjaa yhteisön toimintaa ja työntekeä, ja siihen vaikuttavat vahvasti yhteisön arvot. Yhteisökulttuuri muodostuu siinä toimivien ihmisten, johdon, työntekijöiden ja omistajien kautta. Yhteisön tapa toimia heijastuu Siukosaaren mukaan yhteisökulttuurissa, se on kaikissa yhteisössä työskentelevissä ihmisissä.¹⁴⁵ Yhteisökulttuuriin vaikuttavat keskeisesti seuraavat tekijät: arvot, yhteisön politiikka, henkilökohtainen viestintä, johtamistavat ja johtajatyö, päätöksenteko käytännössä ja yhteistyö talossa.¹⁴⁶ Päävastuu yhteisökulttuurin synnyssä, hoitamisessa ja ylläpitämisessä on yhteisön johdolla.¹⁴⁷

Aula mukaan kukin organisaation jäsen luo itse organisaationsa eikä yhdelläkään jäsenellä voi olla absoluuttisesti samanlaista käsitystä kuin jollain toisella.¹⁴⁸ Tuomo Mörä kirjoittaa, että konfliktit, kyseenalaistaminen ja erimielisyys voidaan nähdä pikemminkin mahdollisuuksina kuin uhkina. Taustalla on ajatus siitä, että aito ja avoin mielipiteiden vaihto tuo esiin ideoita, jotka liiallinen konsensuksen tavoittelu tukahduttaa. Ajatteluketjun päässä on innovatiivisempi ja muuttuvassa ympäristössä paremmin toimiva organisaatio sekä tyytyväisempi henkilökunta. Tähän liittyy tietenkin riskejä, mutta niitä liittyy myös näennäiseen konsensukseen. ”Etenkin nopeasti muuttuvilla aloilla organisaatiot tarvitsevat hyvien sopeutujien lisäksi myös

¹⁴³ Hakala 2000, 100–102.

¹⁴⁴ Ibid.

¹⁴⁵ Siukosaari 1999, 51.

¹⁴⁶ Ibid., 52–53.

¹⁴⁷ Hiltunen & Markkanen 1994, 203; Markkanen 1999.

¹⁴⁸ Aula 2000, 31. Aula viittaa Tayloriin (Taylor 1993, 103).

hyviä kyseenalaistajia”, kirjoittaa Möra.¹⁴⁹ Jyväskylä-Forumia voidaan ajatella syntyneen tästä ajatuksesta.

“Olemme avaamassa vuoropuhelua, voimakasta dialogia, jossa erilaisia näkemyksiä, kannanottoja, toivomuksia, suosituksia tuodaan esille, avoimesti. [...] Tahdomme jatkossakin olla keskustelukulttuurin suunnannäyttäjä Suomessa (Jyväskylä-Forum). Kulttuuri merkitsee osaamista ja luovuutta. Huomisen yhteiskunta vaatii osaamista, ajattelua ja sosiaalisen monimuotoisuuden hallintaa. Kulttuurin toteuttamisessa juuri nuo piirteet korostuvat. Tulevaisuuden tietoyhteiskunta edellyttää ihmisiltä vuorovaikutukseen perustuvia taitoja. Kulttuurin tuottaminen ja sen osaaminen kasvattavat ihmistä vuorovaikutukseen; kulttuuri on parhaimmillaan juuri vuorovaikutustaitojen osaamista ja niiden hallintaa.”¹⁵⁰

Strategisessa johtamisessa ja organisaatioiden toiminnassa esiintyvien vaikeasti selitettävien ilmiöiden syytä ryhdytään usein etsimään organisaatiokulttuurista.¹⁵¹

Yhteisökulttuuri on Harisalon mukaan "organisaation syvärakenne, joka antaa ihmisille merkitykset ja toimintaa huomaamatta ja hienovaraisesti ohjaavan merkistön ja viitaston".¹⁵² Kuntien on kyettävä muokkaamaan sisäistä kulttuuriaan niin, että se auttaa kestämaan muutosten paineet, rasitteet ja epävarmuuden.¹⁵³

Yhteisökulttuuri tuottaa usein oivaltavaa näkemystä siitä, mikä organisaatio on ja kuinka sitä tulisi kehittää. Yhteisökulttuuri mahdollistaa yhdenmukaisille periaatteille perustuvan toiminnan, kun kokonaisviestintä toimii yhteisössä eli on ajanmukaista, avointa, hyvin organisoitu, kaikkien saavutettavissa jne. "Yhteisökulttuuri on yhteisön sielu", sanotaan. Siukosaaren mukaan "Voidaan – ja tuleekin – selvittää, kuinka hyvin henkilöstö on perillä yhteisön tavasta toimia, kuinka sitoutunutta se on nykyiseen yhteisökulttuuriin ja kuinka suuri on halukkuus

¹⁴⁹ Möra 2000, 24–25.

¹⁵⁰ Nummela 1997, 406. Kaupunginjohtaja Pekka Kettunen.

¹⁵¹ Harisalo 1990, 32. Käytän Harisalon tapaan organisaatiokulttuuri -käsitettä synonyyminä yhteisökulttuurin kanssa.

¹⁵² Vrt. identiteetti ja syvärakenne luvussa 4.

¹⁵³ Harisalo 1990, 33.

muuttaa talon tapoja toimia. Ja mihin suuntaan!"¹⁵⁴ On tärkeää, että jokainen henkilökunnan jäsen tietää, miksi yhteisö on olemassa, miten valta ja vastuu ovat määritellyt, mihin pyritään ja mitkä ovat keinot, miten viestitään ja kenelle.¹⁵⁵

5 GRAAFINEN ILME OSANA YHTEISÖKUVAA

Kun edellisen luvun perusasiat on selvitetty, voidaan lähteä kehittämään viestinnän ulkoisia tunnusmerkkejä, joiden kautta hallittu identiteetti halutaan näkyvän. Ulkoiset tunnukset ovat merkkejä, symboleja, joiden avulla yhteisö välittää kuvaa itsestään: graafisia tunnuksia, rakennuksia, kulkuvälineitä, asusteita, ihmisiä käytöksineen, verkkosivuja, painotuotteita ja kaikkea muuta näkyvää.

5.1 Yhteisökuva ja tavoitekuva

Käytän Siukosaaren mukaista yhteisökuvan määritelmää, koska se on mielestäni selkeä. Yhteisökuvasta ei ole olemassa yhtä ja vakiintunutta määritelmää. Yhteisökuva ja yrityskuva ovat sama asia, tosin jälkimmäinen kattaa liiketoimintaa harjoittavat yhteisöt.¹⁵⁶ Siukosaaren mukaan yhteisökuva eli imago on se kuva, joka yhteisöllä todella on.¹⁵⁷ Profiili eli tavoitekuva on kuva, jonka yhteisö haluaa itselleen luoda. Tässä tutkimuksessa yhteisökuvaa ei kuitenkaan käytetä imagon kanssa synonyyminä käsitelmää määritelmän yksinkertaistamiseksi ja selkeyttämiseksi.

¹⁵⁴ Siukosaari 1999, 54.

¹⁵⁵ Nämä kysymyksiä kuuluvat sekä kaupunki- että viestintästrategiaan.

¹⁵⁶ Alan kirjoituksissa visuaalinen identiteetti samaistetaan usein yhteisökuva-käsitteeseen. Visuaalinen identiteetti on identiteetin näkyväksi saattamista (Olins 1989; Selame & Selame 1988; Mollerup 1985). Visuaalisessa identiteetissä rajautuvat pois esimerkiksi äänet, hajut (ks. Lehtonen 1998b, 135) ja muut näkymättömiksi luokitellut tekijät, jotka voidaan sisällyttää yhteisökuvan määritelmään. Itse pitäydyn Siukosaaren yhteisökuva-määritelmässä. Kaupunkikonsernissa voidaan puhua myös koko kaupungin yhteisökuvasta ja palvelujen kohdalla palvelukuvista.

¹⁵⁷ Siukosaari 1999, 38. Mielestäni yhteisökuva ja imago eivät ole ihan sama asia. Imago on noussut viime aikoina tärkeäksi termiksi puhuttaessa yrityksen ja yhteisön kilpailukyvystä (vrt. aiemmin Markkanen ja identiteetti). Yhteisön imago on mielestäni lähellä yhteisökuvaa, mutta muokatumpi ja tiedostetumpi, "trimmatumpi" kuin yhteisökuva. Imago muodostuu tekijöistä, joiden läpimenoa ulkoisin viestinnällisin keinoin voidaan tehostaa ja nopeuttaa. Imagoa luodaan mielestäni tavoitekuvan kautta.

Tavoitekuva rakennetaan tietoisesti. Mikäli yhteisö haluaa ylläpitää tiettyä yhteisökuvaa, sitä tulee rakentaa konsernikohtaisen arvioinnin kautta syntyvien tavoitteiden mukaisesti.¹⁵⁸ Yhteisökuva ja tavoitekuva ovat tässä mielessä jatkuvassa vuoropuhelussa. Yhteisökuva kuten tavoitekuvakin muodostuu kolmesta keskeisestä tekijästä: yhteisön *teoista* (mitä ja miten teemme), *viesteistä* (mitä ja miten sanomme) ja *ilmeestä* (miltä me näytämme).¹⁵⁹

"Yhteisökuva on oikea kuva yhteisöstä. Se on selkeä, luodaan rehellisillä ja ymmärrettävillä sanomilla, joita toistetaan jatkuvasti. Yhteisökuva on avoin ja uskottava. Yhteisökuva kertoo selkeästi, mitä tehdään ja miten. Se kertoo myös, miten yhteisö eroaa kilpailijoistaan. [...] On tärkeää, että yhteisö itse rakentaa kuvaansa yhteisössä ja yhteisöstä yhteisin voimin viestinnällisen osaamisen avulla."¹⁶⁰

Identiteetti on kaiken ulospäin näkyvän lähtökohta.¹⁶¹ Yhteisökuva on yhteisöstä välittyvä kokonaisuus, joka välittää identiteettiä välittyen ulkoiseksi kuvaksi muodostaen mielikuvia yhteisöstä.¹⁶² Yhteisökuvasta voitaisiinkin puhua mielestäni

¹⁵⁸ Konsernikohtaisella arvioinnilla tarkoitan lähinnä organisaation identiteetin ja viestinnän säännöllistä seuranta, analysointia ja tutkimista. Esimerkiksi auditointi tarkoittaa organisaation viestinnän arviointia.

¹⁵⁹ Siukosaari 1999, 45. Sisällytän tekoihin käyttäytymisen, joka on myös näkyvää. Yhteisökuva määräytyy Bernsteinin mukaan lähinnä yhteisön toiminnan mukaan, se on yrityksen toimintojen tulos (Bernstein 1986, Saatteeksi). Poikolainen erottaa puolestaan yhteisökuvan osa-alueiksi tuotteet, viestinnän, ympäristön ja käyttäytymisen (Poikolainen 1994, 206). Mielestäni Bernsteinin määritelmä on suppea, koska toimintaan ei mielestäni sisälly ilme. Poikolaisen määritelmässä puolestaan viesteihin ja tekoihin sisältyy mielestäni käyttäytyminen. Käyttäytyminen muodostuu eleistä, ilmeistä, liikkeistä, teoista jne.

¹⁶⁰ Siukosaari 1999, 39–40.

¹⁶¹ Identiteetti vs. omakuva?

¹⁶² Kuva sanana on ongelmallinen, sillä se voi olla yhtä hyvin mentaalinen eli mielikuva ja visuaalinen eli konkreettisesti näkyvä kuva jostain asiasta. Tarkoitan tässä yhteydessä yhteisön sisäisellä kuvalla abstraktimman tason kuvaa, jota yhteisöstä välittyy. Ulkoiset ja sisäiset yhteisö-kuvat ovat joko näkyviä tai ei-näkyviä kuvia. Tarkoitan siten näkyvillä kuvilla kuvallisia kuvia ja ei-näkyvillä mielikuvia, käsityksiä, näkemyksiä jne. "Yrityskuva on lopputulos kaikkien niiden kokemusten, käsitysten, tunteiden, tietojen ja vaikutelmien vuorovaikutuksesta, joita ihmisillä on yrityksestä" (Bernstein 1986, 58). Tämä määritelmä kuvaa mielestäni enemmän mielikuvan käsitettä. Ero löytyy

välittyvänä kuvana. Tavoitekuva olisi puolestaan *välitettävä* kuva. Kuva, joka muodostuu havaitsijoiden mielessä, olisi *välittynyt* kuva.

Bernsteinin mukaan yhteisökuvaa pidetään keinotekoisena pikemminkin kuin yhteisön todellisuutta heijastavana. Yhteisökuva määräytyy lähinnä yhteisön toiminnan mukaan. Se on yhteisön toimintojen tulos.¹⁶³ Yhteisön toiminta on mielestäni tärkeämpää kuin imago. Toisin sanoen yhteisön identiteetti on se, jolle on mahdollista tehdä jotakin. Kuva voidaan ainoastaan havaita.¹⁶⁴ Kannatan Bernsteinin näkemystä. Keskeistä on yhteisön identiteetin hallinta. Toisin sanoen jos identiteetistä lähtevien viestien halutaan olevan hallittuja, tulee identiteetinkin olla hallittu.¹⁶⁵

“Yrityksen on pyrittävä varmistamaan, että se kuva joka ihmisillä on yrityksestä, ja joka perustuu heidän havaintoihinsa, on kiinteässä yhteydessä yrityksen todelliseen persoonallisuuteen. [...] Sen kuvan, jonka haluamme välittää itsestämme identiteettimme avulla, on kuitenkin oltava uskottava. Sen on oltava johdonmukainen ja sopusoinnussa sen kuvan kanssa, joka ihmisillä entuudestaan on. Todellisuus on kuvan perusta”.¹⁶⁶

Se onko kuva yhteisössä työskentelevän tai ulkopuolisen havaitsijan, ei ole mielestäni niin suurta merkitystä. Tärkeintä ovat ihmisten havainnot sinänsä, ja se että mahdollisimman monella havaitsijalla on samanlainen kuva. Merkittävää on myös se, että kuva on myönteinen ja yhteisöstä lähtevät teot, viestit ja ilme ovat

siitä, että kuva, jota itse tutkin, on yhteisöstä lähtevä, välittyvä kuva. Pohdin myös konkreettisesti graafisen ilmeen kautta välittyvää kuvaa.

¹⁶³ Ibid., Saatteeksi.

¹⁶⁴ Ibid., 24.

¹⁶⁵ Yhteisökuvan muodostumista voi ohjata se, mitä yhteisö itse haluaa painottaa. Toisin sanoen halutaanko painottaa tekoja, viestintää vai ilmettä (Poikolainen 1994, 30). Tässä tutkimuksessa kiinnostus painottuu graafiseen tunnukseseen, joka on sekä viesti että ilme. Viesti ja ilme puolestaan ovat tekoja.

¹⁶⁶ Bernstein 1986, 58. Itse miellän Bernsteinin määritelmän “... kuvan, jonka haluamme välittää itsestämme identiteettimme avulla” tavoitekuvaksi. Mutta Bernsteinin ajatuksessa on ideaa: kuva välittyy identiteetistä, identiteetistä välittyy puolestaan asioita, jotka heijastuvat teoissa, viesteissä ja ilmeissä.

yhteneviä toiminta-ajatuksen, tavoitteiden ja strategian suhteen. Suomen Kuntaliiton tiedottaja tiivistääkin: “Viestit ja ilme eivät voi olla muuta kuin teot, ja mikään niistä ei saa olla ristiriidassa keskenään”.¹⁶⁷

Se miten symbolit tulkitaan, on viime kädessä kiinni havaitsijasta. Mielikuvia on miltei mahdotonta rakentaa, mutta niiden suuntaan voidaan vaikuttaa profiloinnilla. Mikäli oman yhteisön voimavarat ja osaaminen eivät riitä, voidaan aina tukeutua ulkopuolisiin asiantuntijoihin. Yhteisökuvan luomisessa eli profiloinnissa ei ole kyse vain tietyistä viestinnän toimenpiteistä, vaan tekojen, viestien ja ilmeen yhteensovittamisesta halutun yhteisökuvan saavuttamiseksi.¹⁶⁸

Yhteisökuva perustuu aina identiteettiin, joka on tarkoin tutkittava ja analysoitava.¹⁶⁹ Profilointi on keino muokata yhteisökuvasta tavoitteiden mukainen, se edesauttaa tiettyjen mielikuvien luomisessa. Yhteisökuvatavoitteet määrittelee yleensä konsernin ylin johto, kaupungissa luottamusjohto. Kun tiedetään mitä halutaan, tiedetään myös millaiseen graafiseen linjaukseen tähdätään.

5.2 Imagon, mielikuvan ja maineen merkitys yhteisölle

Mielikuva yhteisöstä muodostuu kaikista niistä yksityiskohdista, joita yksilö yhteisöstä näkee ja kokee. Yhteisö ei voi luoda mielikuvaansa, sen luo suuri yleisö, joka tietoisesti tai tiedostamattaan valitsee ne ajatukset ja vaikutelmat, joita yhteisöstä heijastuu.¹⁷⁰ Yhteisökuva ja mielikuva ovat Siukosaaren mukaan sama asia, vain näkökulmassa on ero. Edellinen on kuva yhteisöstä yhteisön näkökulmasta, kun jälkimmäinen muodostuu yhteisölle tärkeille ihmisille sekä yhteisökuvasta että esimerkiksi kokemuksista ja uskomuksista.¹⁷¹ Maine on mielestäni läheinen ja osittain

¹⁶⁷ Tyry-Salo & Timonen 2000.

¹⁶⁸ Åberg 1997, 80.

¹⁶⁹ Henrion 1990, 16; Poikolainen 1994, 27.

¹⁷⁰ Siukosaarelle imago on sama kuin yhteisökuva. Itse miellän jälkimmäisen vastaanottajakeskeiseksi käsitykseksi. Imago on pikemminkin esimerkiksi sidosryhmien käsitys yhteisöstä. Se on mielestäni verrattavissa brandin käsitteeseen, joka tosin kattaa vähemmän asioita kuin imago.

¹⁷¹ Siukosaari 1999, 46.

päällekkäinen käsite imagolle, mutta jälkimmäistä laajempi, ja Markwickin ja Fillin määritelmä maineesta imagoa kestävämpänä on perusteltu.¹⁷² Maine kehittyy hitaimmin ja on ansaittu (vrt. presidentin maine).¹⁷³

Mielikuvan myönteinen merkityssisältö on tärkeää, sillä tämän perusteella usein ratkeaa se, tuntevatko ihmiset esimerkiksi luottamusta ja kunnioitusta yhteisöön sekä sen sisällä että ulkopuolella. Myönteisyys tukee myös palvelujen menekkiä, houkuttelee ihmisiä hakeutumaan organisaation asiakkaaksi, työntekijäksi ja innostaa myös sijoittajia. Mielikuvallisten tekijöiden tärkeys liittyy avoimeen kilpailuun, ja kilpailun yhä kovetessa käyvät julkisuuden tavoittelun temput yhä kovemmiksi.¹⁷⁴ Kiristyvässä kilpailussa menestyy sellainen yhteisö, joka erottuu muista edukseen ja joka muutoinkin näkyy kaikin tavoin.¹⁷⁵ Lukemattomat tutkimukset ja raportit ovat osoittaneet, että yli 80 prosenttia oppimastamme tapahtuu katseemme avulla.¹⁷⁶ ”Mielikuva riippuu paljolti symboleista, siitä miten yhteisön omat arvot välitetään ulospäin. Kaikki mitä maailmalle näytetään, on tavallaan yrityksen käyntikortti”.¹⁷⁷

5.3 Graafinen ilme

Yhteisöviestinnän keskeisiä toimintoja yhteisökuvan rakentamisen ja tiedonkulun varmistamisen lisäksi on ilmeen kehittäminen.¹⁷⁸ Siukosaari sisällyttää ilmeeseen ihmiset (me), tunnukset, painetun ilmeen, rakennukset ja kaluston.¹⁷⁹ Painettu ilme on näkyvää, mutta sähköisesti tuotettu ilme puuttuu hänen määritelmästänsä kokonaan. Esimerkiksi yhteisöä kuvaava video ja www-sivut ovat myös osa yhteisön ilmettä.

¹⁷² Markwick & Fill 1997, 398.

¹⁷³ Yhteneväisyys yhteisökuvan, imagon, mielikuvan ja maineen käsitteille löytyy mielestäni siinä, että ne syntyvät joka tapauksessa.

¹⁷⁴ Karvonen 1999, 24.

¹⁷⁵ Idman et al. 1995, 294.

¹⁷⁶ Ks. Selame & Selame 1988; Olins 1989.

¹⁷⁷ Idman et al. 1995, 296.

¹⁷⁸ Siukosaari 1999, 44–46.

¹⁷⁹ Ibid., 45. Juholin ja Loiri puhuvat visuaalisesta ilmeestä (Juholin & Loiri 1999, 130).

Käytän edellä kuvatusta ilmeestä käsitettä yhteisöilme, johon kuuluvat yhteisön ihmiset, rakennukset, fyysiset, painetut ja sähköiset tuotteet, esitteet, Internet-sivut ja graafiset tunnukset mukaan lukien.

Itse ymmärrän ilmeen Siukosaaren määritelmän mukaan, mutta käytän painetun ilmeen sijaan ilmaisua graafinen ilme.¹⁸⁰ Graafinen ilme on siten osa yhteisöilmettä, ja graafinen tunnus osa graafista ilmettä.¹⁸¹ Graafiseen ilmeeseen liitän kuuluviksi myös muut graafiset peruselementit (värit, symbolit ja typografia), painotuotteet ja sähköiseen muotoon tallennetut graafiset tuotteet.

Graafisen ilmeen tavoitteena on luoda yhteisölle omaleimainen, muista erottuva visuaalinen linja.¹⁸² Toisin sanoen yhteisölle luodaan visuaalisin keinoin 'persoonallisuus', joka helpottaa sen tunnistamista ja muistamista. Graafinen ilme on yksi keskeinen yhteisön profiloinnin eli yhteisökuvan luomisen työväline, jossa graafinen tunnus toimii graafisen ilmeen kehittämisen ja yhtenäistämisen keulakuvana.

¹⁸⁰ Mielestäni yhteisöilme ja visuaalinen ilme ovat relevantteja käsitteitä määrittelemään kaikkea yhteisön ulkoasuun liittyvää. Yhteisöilme muodostuu Olinsin mukaan monista eri tekijöistä, paitsi yhteisön tunnuksista, kuten yrityksen nimestä, logosta tai liikemerkistä, myös ihmisten, esitteiden ja rakennusten ulkoasusta, joilla organisaatio erottautuu muista (Olins 1989, 9).

¹⁸¹ Mikä ero on käsitteillä yhteisöilme, visuaalinen ilme ja graafinen ilme? Graafinen ilme muodostuu graafisten peruselementtien lisäksi paljon muusta, kun mukaan otetaan näiden käyttökonteksti eli se ympäristö (painettu ja sähköinen ympäristö), missä elementtejä käytetään. Visuaalinen ilme on mielestäni graafista ilmettä laajempi, ja on samaistettavissa yhteisöilmeen määritelmään.

¹⁸² Juholin & Loiri 1999, 129–130. Juholin ja Loiri puhuvat talotyylistä: logo, liikemerkki, tunnusväri ja typografia sekä kaikki käytettävät tuotteet, kuten lomakkeet ja kirjekuoret. Talotyyllillä tarkoitetaan yrityksen tai yhteisön valitsemaa visuaalista linjaa, jota sovelletaan sen kaikessa viestinnässä. Talotyylistä käytetään myös nimitystä design management, jossa korostuu yhteisön tavoite muokata herättämiään mielikuvia halutunlaisen yrityskuvan saavuttamiseksi.

6 GRAAFINEN TUNNUS – YHTEISÖ PIENOISKOSSA

Graafiset tunnukset pohjautuvat ikivanhoihin merkkeihin.¹⁸³ Ihmisillä on ollut aina kansallisia, uskonnollisia, sotilaallisia tai veriheimoista yhteenkuuluvuutta, johtajuutta, hierarkiaa, omistamista tai muuta näiden kaltaista seikkaa ilmaisevia kuvia ja merkkejä.¹⁸⁴

6.1 Historiaa

Yksi graafisen tunnuksen muoto on heraldisen järjestelmän vaakuna. Heraldian syntymiseen vaikutti eniten asetekniikka.¹⁸⁵ Vaakunan lähtökohtana on ollut kuvaan perustuva informaatiojärjestelmä, koska 1100-luvulla lähes kaikki ihmiset olivat lukutaidottomia. Vaakunalla osoitettiin myös omaisuutta ja omistusoikeutta. Systemaattinen tunnusjärjestelmä, varsinainen heraldikka syntyi Euroopassa 1100-luvulla feodaalijärjestelmän puitteisiin, mutta kypsyi etenkin 1200-luvulla.¹⁸⁶ Nykyinen heraldikka periytyy pitkälti kaukaa historiasta. Suomalaisen kunnallisheraldian renessanssi alkoi Ari Mölsän mukaan sotien jälkeen 1940-luvulla. Myös maalaiskunnille alettiin järjestelmällisesti suunnitella vaakunoita. 1970-luvun alussa jo kaikilla kaupungeilla ja kunnilla oli oma vaakuna.

Suomessa varhaisimmat liikemerkit ovat rauta- ja terästeollisuudessa jo 1700-luvulla käytettyjä tavaramerkkejä, joilla kerrottiin ostajille valmistajasta ja laadusta. Ensimmäiset liikemerkit rekisteröitiin 1880-luvun lopulla.¹⁸⁷ Nykyään käytetään runsaasti erilaisia tunnuksia, joita ei lueta heraldian alaisuuteen kuuluviksi. Tällaisia tunnusryhmiä, joita tavallisimmin kutsutaan liikemerkeiksi, ovat erilaisten yhteisöjen, esimerkiksi aatteellisten järjestöjen, liikelaitosten sekä erinäisten

¹⁸³ Laine 1998.

¹⁸⁴ Kara 1998, 7.

¹⁸⁵ Ibid. Kilpeä, vaakunan peruselementtiä, käytettiin ratsumiehen haarniskassa ratsumiehen tunnistimena. Sinettien samoin kuin lippujen vaikutus heraldikkaan on ollut merkittävä. Heraldian järjestelmän alkuaikoina, turnajaiskulttuurin ja sen seurannaisilmiöiden vaikutuksesta kehittyi erityinen vaakunoiden kuvauskieli.

¹⁸⁶ Ibid.

¹⁸⁷ http://www.verkkotie.fi/Koulutie/Taustapak/14_98logot/historiaa.html.

tuotteiden-, opasteiden- ja palvelujen merkit. Niiden alkuperä juontuu kuitenkin suurelta osin heraldiikan perinnöstä. Tällaisten tunnusmerkkien suunnittelulle ja soveltamiselle on eduksi heraldisen muotoilukäsityksen tuntemus eli heraldiselle muotoilulle ominainen tarkkuus ja vastuullisuus.¹⁸⁸

Viime vuosina moni kunta on teettänyt perinteisen ja arvokkaan vaakunan rinnalle vauhdikkaan liikemerkin tai logon. Näistä merkeistä laki ei puhu mitään.¹⁸⁹ Heraldisen muotoilun ja liikemerkkien suunnittelun välillä on jännitteitä. Heraldikka on sääntöjen hallitsemaa, mutta liikemerkkien suunnittelu on lähestulkoon vapaata. Yrityksellä tai yhdistyksellä on oltava aina nimi, koska se tarvitsee sellaisen rekisteröityäkseen.¹⁹⁰ Uutta liiketunnusta rekisteröitäessä patentti- ja rekisterihallituksessa tarkistetaan ainoastaan se, että vastaavaa merkkiä ei ole aikaisemmin rekisteröity. Liiketunnusta ei siis valvota, joten se selittää jotain näiden keskinäisistä laatueroista. Pahimmillaan liikemerkkivillitys on pinnallisen, sekavan ajattelun ja heikon identiteetin satoa.¹⁹¹

6.2 Graafinen tunnus käsitteenä

Yhteisöjen tunnuskäsitteistä puhutaan sekä arkielämässä että tiedemaailmassa epätäsmällisesti. Yhteisöt itsekin sotkeutuvat käsiteviidakossa. Yhteisöjen nimet, logot, logotyypit, liikemerkit, embleemit, vaakunat ja markkinointitunnukset ovat graafisia tunnuksia.¹⁹² Ne ovat myös yhteisöjen symboleja eli mitä tahansa graafisia merkkejä tai merkkiyhdistelmiä. Graafisia tunnuksia käyttävät sekä yritykset, nonprofit-organisaatiot, puolueet, yhdistykset, kaupungit että päiväkodit. Tässä tutkimuksessa graafisella tunnuksella tarkoitetaan yleisesti yhteisöä tai palvelua kuvaavaa, graafisesti muotoiltua symbolia. Graafisen tunnuksen käsite vaatii

¹⁸⁸ Pellinen 1984, 450.

¹⁸⁹ Mölsä 1996, 38.

¹⁹⁰ Yrityksellä se on virallinen yhtiörekisteriin merkitty nimi.

¹⁹¹ Kuusanmäki 1996, 33.

¹⁹² Markkinoinnin välineenä graafista tunnusta kutsutaan usein markkinointitunnukseksi.

mielestäni tarkempaa erittelyä, koska ajan myötä tunnusten tehtäväkenttä on monipuolistunut huomattavasti.¹⁹³

6.2.1 Logotyyppi

Graafista tunnusta, joka koostuu pelkästään kirjaimista, ja on luettavissa, nimitetään logotyyppiksi (logotype) tai sanamerkiksi (word-mark).¹⁹⁴ Esimerkiksi sanat: Jyväskylän kaupunki, ovat luettavassa ulkoasussaan logotyyppi. Logotyyppi voidaan muotoilla perinteisillä kirjasintyypeillä tai tyylitellen. Per Mollerupin mukaan logotyypin suunnittelulle on olemassa kolme vaihtoehtoa: vakiokirjasin, vakiokirjasin muunneltuna ja erikseen muotoiltu logotyyppi.¹⁹⁵ Satu Laineen mukaan logotyypillä tarkoitetaan ainutlaatuista, vakiintunutta tapaa kirjoittaa yrityksen nimi; se on ikään kuin nimikirjoitus.¹⁹⁶ Marimekko-tunnus on edellisen määritelmän mukaan logotyyppi, koska se on vakiokirjaimista muodostettu, selvästi luettavissa oleva yrityksen nimi.

6.2.2 Logo

Logo-käsitteestä puhutaan hyvin usein logotyypin synonyyminä. Logotyypin lähestyessä logoa, sen tunnistettavuus tai luettavuus kärsii, ja se muistuttaa enemmän kuvatunnusta. Logo eroaa logotyypistä siinä, että yhteisön nimi muotoillaan siten, että se viestii selkeämmin yhteisöstä. Visualisoinniksi lasketaan esimerkiksi jokin yritystä kuvaava graafinen elementti. Esimerkiksi jokin kirjain voidaan muotoilla siten, että siihen sisältyy yritystä kuvaava piirre (esim. Finnair).¹⁹⁷

6.2.3 Liikemerkki

Liikemerkki muodostuu kahdesta ulottuvuudesta: sanomasisällöstä ja visuaalisesta muodosta.¹⁹⁸ Visuaalinen muoto voi koostua kirjaimista ja numeroista, piirroskuvista

¹⁹³ Ks. liite 6.

¹⁹⁴ Ibou 1990.

¹⁹⁵ Mollerup 1985, 24.

¹⁹⁶ Laine 1996, 18.

¹⁹⁷ Selame & Selame 1988, 116–117.

¹⁹⁸ Mollerup 1985, 27.

tai niiden yhdistelmistä. Sanomasisältö voi olla puolestaan yrityksen oikea nimi tai sitä symboloiva sana. Liikemerkki on ikään kuin yhteisöstä tai palvelusta muotoiltu kuva. Mollerup käyttää liikemerkistä ilmaisua "visuaalisena kiteytymänä" yrityksen nimestä ja toisaalta yrityksen ominaisuuden ja tuotteiden välittömästä tunnistettavuudesta.¹⁹⁹

Liikemerkkiä käytetään varsinkin, jos yhteisön nimi on pitkä tai siitä on hankala muodostaa logoa.²⁰⁰ Se viestii usein konkreettisemmin asioita yrityksestä kuin pelkkä nimi, ja on Laineen mukaan nopeammin luettavissa. Sen toimivuus kansainvälisesti, yli kielimuurien on pitkälti sidoksissa kulttuurieroihin. Liikemerkki voi kuvata koko yritystä, sen osaa tai vaikka yrityksen toiminta-ajatusta. Esimerkiksi Tapiola-yhtiön puu-symboli kertoo yrityksen toiminta-ajatuksista, jossa korostetaan turvallisen kasvun ideaa.²⁰¹ Liikemerkin ei kuitenkaan tarvitse konkreettisesti kuvata mitään, tärkeintä on, että sen muoto on ainutlaatuinen ja mielenpainuva.²⁰² Jyväskylän Uuden aallon -markkinointitunnus kuva- ja tekstiyhdistelmänä on liikemerkki, koska siinä on yhdistettynä sekä sisältö (Jyväskylä, Uuden aallon kaupunki) että kuvitus (värit ja kuvaelementit).²⁰³

6.2.4 Vaakuna

Jyväskylän kaupunkivaakuna on heraldiikkaa, vaikka onkin liikemerkin kaltainen. Vaakunasta puuttuu tekstiosuus ja siinä on kuva, jolla kerrotaan alueellisuudesta ja perinteestä. Vene ja aallot viittaavat puolestaan lukuisiin järviin. Vaakuna on sidottua muotoilua, sillä sen suunnittelu on liikemerkkiä paljon tiukemman säännösten alainen.²⁰⁴ Heraldiset säännöt rajoittavat muun muassa värien ja kuvioiden kirjoa. Heraldisen muotoilun piiriin kuuluvat vaakunat, leimat ja sinetit.

¹⁹⁹ Ibid.

²⁰⁰ Laine 1996, 19.

²⁰¹ Ibid., 29

²⁰² Ibid., 20

²⁰³ Ks. liite 3.

²⁰⁴ Esimerkiksi VNP (185/85) säätelee yksityiskohtaisesti virastojen sinettien muotoilua (Kuusanmäki 1996, 33). Kuntalaki 365/95 (1. luku, 6 §) määrittelee kuntavaakunan käytäntöä.

Esittelen vaakunan kannalta heraldiikasta olennaisimpia näkökohtia ja haluan tuoda esiin sen, kuinka hieno ja järjestelmällinen graafisen muotoilun alue se on. Graafisten tunnusten käsite- ja laatuviidakossa heraldiikan tiukkuudelle tulee antaa arvostusta. Vaakunan suunnittelu edellyttää tietoja sekä heraldiikan perussäännöistä ja tavoista että perinteisistä tunnuskuvioista ja sommitelmista, myös monista vaakunoita sivuavista käytännön tavoista.²⁰⁵ Vaikka heraldiset säännöt ovat melko tiukat, poikkeuksiakin löytyy.²⁰⁶

Vaakunan rakenne

Varsinainen vaakuna muodostuu Kimmo Karan mukaan sekä kilvestä väreineen ja tunnuksineen että kilven päällä olevasta kypärästä peitteineen ja koristeineen. Vaakunan kuvauksessa saattaa olla myös vaakunaan vain hatarasti tai ei lainkaan kuuluvia osia, esimerkiksi tunnuslause, sotahuuto tai kunniamerkki.²⁰⁷ Vaakunan oleellisin osa on sen kilpi. Kilven muoto on vapaasti valittavissa (neliö, suorakaide, ympyrä jne.). Kilpi voidaan jakaa neljään perussuuntaan: pystysuoraan, vaakunasuoraan sekä vinosti oikealle ja vasemmalle. Jakamalla syntyneitä vaakunan pintoja nimitetään kentiksi.²⁰⁸

Heraldisen tunnusjärjestelmän syntyaikoina, mutta pitkään sen jälkeenkin käytännön tarve vaati, että vaakuna oli helposti erotettavissa ja tunnettavissa jo kaukaa. Siksi värien käytölle ja itse väreille oli asetettava tietyt vaatimukset. Väreiksi oli valittava toisistaan selvästi erottuvat ja kustakin väristä sen puhdas, kirkas keskisävy. Tällaisiksi ne määritellään yhä vielä. Värit ja niiden yhdistelmät ovat vaakunan olennaisimpia tekijöitä. Yksivärinen tunnus ei ole vaakuna.²⁰⁹ Heraldian

²⁰⁵ Ks. liite 7.

²⁰⁶ Kara 1998, 5. Yksittäisellä vaakunalla ei ole ennakkotapauksen voimaa. Vasta kun esimerkkejä on paljon, tapa käy säännöstä ja siihen voi vedota.

²⁰⁷ Ibid., 8.

²⁰⁸ Ibid., 12.

²⁰⁹ Ibid., 9. Alkuperäiset värit eli *tinktuurit*, ovat kulta, hopea, punainen, sininen, musta, vihreä ja käytöltään rajoitettu purppura. Lisäksi käytössä ovat ns. *heraldiset turkikset* eli karpän ja oravan nahat. Värit ovat samanarvoisia keskenään. (Ibid.)

värisäännöt ovat kovat ja karut, mutta ne ovat järjestelmän koko ydin. Varsinaiset värit ovat kulta, hopea, punainen, sininen, musta, vihreä ja purppura. Vaakunassa on oltava kaksi väriä, joista toinen on kulta tai hopea.²¹⁰

Vaakunan tunnuskuvio voidaan esittää kolmella eri tavalla: kilven jaolla, airutkuviolla ja yleisellä kuviolla. Vaakunan ns. yleiset kuviot voivat olla aihepiiriltään miltei mitä tahansa.²¹¹ Heraldikka ei periaatteessa hyväksy kirjaimia vaakunan tunnuksiksi, mutta niitäkin käytetään. Sen sijaan kirjaimia muistuttavia puumerkkien käyttö on vapaampaa.²¹² Tunnus voidaan jakaa samoin kuin kilpikin.²¹³ Tunnuksella tarkoitetaan kilvessä olevia hahmoja, esimerkiksi kuvahahmoa (Jyväskylän vaakunassa vene ja aallot).

Vaakunaselitys

Vaakunasta edellytetään aina tehdyksi myös sanallinen selitys, *vaakunaselitys*.²¹⁴ Vaakunaselitys on kerrottu vaakuna. Se on vaakunasta heraldista oppisanastoa käyttäen niin selkeästi tehty selostus tai kuvaus, että vaakuna on pelkästään siihen nojaten piirrettävissä täysin oikein.²¹⁵ Vaakunan oikeellisuuden perusta onkin juuri vaakunaselitys, ei kuva.²¹⁶ Täydellisen vaakunan vaatimukset eivät ole niin tiukkoja kuntavaakunoissa kuin esimerkiksi aatelisvaakunoissa.²¹⁷

²¹⁰ Kara 1989, 16–17. Metallia ei saa asettaa metallin eikä värin päälle. Väri ei saa rajoittua väriin eikä metalli metalliin, ellei raja ole lyhyt. Vaakuna on voitava esittää selvästi pelkkinä väripintoinakin, ts. siluettikuvana. Heraldiseksi väriksi sopii parhaiten kunkin värin ns. keskisävy. Tärkeintä on, että heraldiikassa käytetyt värit ovat puhtaita ja raikkaita. Taitetut värit eivät kuulu heraldisten värien joukkoon.

²¹¹ Ibid., 53.

²¹² Ibid., 58–59.

²¹³ Ibid., 62.

²¹⁴ Ibid., 8.

²¹⁵ Ibid., 4, 8.

²¹⁶ Kara 1998, 8.

²¹⁷ Kara 1989, 19

Turun ja Porvoon vaakunat ovat Karan mukaan hyvinä esimerkkeinä vaakunaselitysten puuttumisesta, sillä niiden tunnuskuvioista kiistellään kaiketi ikuisesti, koska alkuperäiset vaakunaselitykset puuttuvat. Vaakunaselityksen tarve on perusteltua, koska kuva ei aina välitä eikä säilytä vaakunan sisältöä yhtä hyvin kuin sana, huolellisesti laadittu vaakunaselitys.²¹⁸

Vaakunan tyyllittely saattaa toisinaan hämärtää vaakunan sisältöä: esimerkiksi korostettaessa tunnuksen jotakin piirrettä siten että katsoja ei pysty erottamaan alkuperäistä ideaa.²¹⁹ Vaakunaselityksen avulla saadaan selville vaakunan tarkoitettu sisältö. Selitys pakottaa myös vaakunan suunnittelijan noudattamaan heraldiikan sääntöjä tiukemmin, kun hän laatii sanallisen kuvauksen vaakunasta.

Vaakunaselitys on ensisijainen vaakunan oikeellisuutta puolustava dokumentti. Täyttääkseen tehtävänsä, mutta myös luontuakseen hyvin selvyiden ja ytimekkyyden vaatimukseen, vaakunaselityksen on kerrottava kaikki vaakunalle olennaiset seikat. Sen ei pidä kertoa muuta.²²⁰ Vaakunaselityksen avulla tulee kyetä kuvaamaan vaakuna mahdollisimman täsmällisesti. Edellistä vaatimusta ei kuitenkaan aina noudateta, jos vertailee esimerkiksi painettuja ja sähköisessä muodossa olevia vaakunoita. Nykyinen kuvankäsittely- ja siirtojärjestelmä ei pysty aina toistamaan monimutkaisemman vaakunaselityksen vaatimuksia.

6.3 Muut merkit

Coca-Colan logo on hyvä esimerkki vakiintuneesta tavasta kirjoittaa yrityksen nimi. Se on kuitenkin enemmän kuin yritysnimi, se on brandi. Kun nimi on kirjoitettu itse tuotteeseen ja sillä on oma, vahva identiteetti, puhutaan tavallisesti brandista eli tuotemerkestä.²²¹ "Brandi syntyy vasta markkinoilla eikä tehtaassa".²²² Sen voisi

²¹⁸ Ibid., 8.

²¹⁹ Ibid., 9.

²²⁰ Ibid., 9, 14.

²²¹ Bergström & Leppänen 1997, 133.

²²² Ibid.

mielestäni rinnastaa imagoon, sillä se muodostuu vasta vastaanottajan tajunnassa. Merkki voidaan tehdä sekä yritykselle että tuotteelle tai jommalle kummalle. Tyypillinen yritysmerkki Bergströmin ja Leppäsen mukaan on Valio ja tuotemerkki Kevyt Linja. Yritys-, tavara- ja tuotemerkit kuuluvat markkinoinnin alaan, mutta halusin tuoda ne kiinnostavina ja aihepiiriäni hyvin lähellä olevina käsitteinä esiin.

6.4 Graafisen tunnuksen tehtävät

Tunnuksilla on lukuisia tehtäviä riippuen siitä millaisesta tunnuksesta on kysymys tai mitä sillä halutaan viestitettävän. Yritystunnuksella on ymmärrettävästi erilainen perusta kuin kuntavaakunalla.²²³ Yritysviestinnässä tunnuksia käytetään markkinoinnin välineinä. Näitä merkkejä käytetään esimerkiksi televisiossa, Internetissä, pakkauksissa, käyntikorteissa, yrityskilvissä ja vuosikertomuksissa. Sponsoroinnissa yritystunnuksia näkee urheiluvälineissä ja vaatteissa. Myös kaupungit ovat omaksuneet tunnusten käytön moninaisuuden yritysten tapaan 1990-luvulta lähtien.

Yhteisön nimen graafinen muotoilu tai kuvatunnuksen suunnittelu on tavallista useimmille yhteisöille, koska yhteisötunnus ei ole vain taiteellinen luomus, vaan tärkeä väline saattaa yhteisö näkyväksi. Graafinen tunnus on yhteisön pelkistetyintä visuaalista viestintää. Se heijastaa yhteisön identiteettiä erottaen sen muista yhteisöistä. Tunnukseen on ikään kuin ahdettu pieneen tilaan yhteisön koko identiteetti: yhteisö pienoiskoossa.²²⁴ Tunnuksen tunnistaminen ja yhdistäminen oikeaan kohteeseen on sen yksi tärkeimmistä viestinnällisistä tavoitteista. Viittaahan sana tunnus tunnistamiseen. Tunnuksen pitää nopeuttaa yhteisön, palvelun tai tuotteen tunnistamista. Yhteisillä merkeillä pyritään rakentamaan myös yhteisön yhteenkuuluvuutta. Pelkistetyimmillään pelkkä kirjasintyyppi riittää kuvaamaan

²²³ Tarkasteltaessa kaupunkiorganisaation graafista tunnusta pohdinta julkisyhteisön viestinnästä on kiinnostavaa. Alan kirjallisuudessa kirjoitetaan kokonaisviestinnästä, integroidusta viestinnästä, yhteisöviestinnästä ja markkinointiviestinnästä tekemättä kuitenkaan eroa julkisyhteisön ja liikeyritysten välillä. Ne korostavat kuitenkin eri asioita ja suuntautuvat eri kohderyhmille. (Ks. Nieminen 2000.)

²²⁴ Vrt. "Liikemerkki – Enso pienoiskoossa" (Marsio 1997, 34–35).

yritystä, tiivistämään kokonaisen organisaation viestinnän ja kiteyttämään yhteisön toiminta-ajatuksen (esim. Neste). Sen avulla ilmaistaan yhteisön, tuotteen tai palvelun laatu, arvo, aitous, persoonallisuus, luonteenomaisuus, erityisyys – se jokin ja olennainen.

6.5 Graafisen tunnuksen toiminta

Yhteisötunnus perustuu yleisesti merkkien toimintaan. Merkkejä voidaan tarkastella lukuisten tieteenalojen ja teorioiden avulla. Semiotiikka tutkii merkkejä, merkkijärjestelmiä ja merkityksien muodostumisia niin ihmismielessä kuin koko kulttuurissa.²²⁵ Hahmopsykologian avulla tutkitaan ja analysoidaan merkkien havaitsemista ja hahmottamista.²²⁶ Myös filosofian, kulttuurintutkimuksen ja kauppatieteiden avulla voidaan tarkastella tunnuksia ja niiden toimintaa varsin kiinnostavasti.

Jos merkin ulkoista kohdetta ei oteta huomioon, itse merkin katsotaan muodostuvan kahdesta eri osasta, ilmaisusta ja sisällöstä. Merkin *ilmais*u on sen fyysinen, visuaalinen olomuoto. *Sisältö* puolestaan on merkin aineeton, mentaalinen rakennelma, jonka ilmaisu ihmisessä herättää. Ilmaisu vastaa semiotiikassa lähinnä merkkiä ja sisältö referenssiä. Merkin ilmaisun ja sisällön eroihin liittyvät myös käsitteet *denotaatio* (ensisijainen merkitys) ja *konnotaatio* (johdannainen merkitys).²²⁷ Merkin lähettäjän sanomia voidaan eritellä kolmessa eri tasossa:²²⁸

- 1) *Denotatiivinen* taso eli ilmitaso määrittelee, mistä objektiivisista osista sanoma koostuu. Esimerkiksi Soneran liikemerkki koostuu punaisesta Sonera-sanasta, jonka läpuolella kaartuu alaspäin molemmista päistä punainen viiva.

²²⁵ Veivo & Huttunen 1999.

²²⁶ Gestalt psychology. Myös kognitiotieteen ja neuropsykologian avulla voi ymmärtää ja pohtia näköaistiin perustuvaa havaitsemisprosessia.

²²⁷ Tässä Barthesin kolmen tason mallissa päästään lähelle kuvan tulkinnan ikonologista metodia (vrt. Erwin Panofskyn ikonologia, Panofsky 1987b). Symbolisella tasolla voidaan erottaa ajatteluun ja tietoon liittyviä osia, jotka johtavat tulkitsijan toiminnan tasolle. Tällöin puhutaan kuvan vaikuttavuudesta. Vrt. suostutteluteoriat.

²²⁸ Åberg 1999, 92–94. Åberg soveltaa Roland Barthesin käsitteitä (Barthes 1984, 52–57).

- 2) *Konnotatiivinen* taso eli merkitystaso määrittelee millaisia merkityksiä vastaanottaja voi kytkeä sanoman eri osiin. Esimerkiksi Jyväskylän vaakunassa kuvatut laineet kytkeytyvät vesistöön.
- 3) *Symbolinen* taso määrittelee, mitä tietoisesti tai tiedostamatta valittua symboliikkaa sanoman eri yksiköt sisältävät.

Merkki viittaa aina johonkin objektiin, joka on tai ei ole todellisuudessa olemassa. Tämä viittaussuhde tulee mahdolliseksi sen kautta, että merkkien järjestelmällä eli kielellä on tulkitsija, jolle kyseinen merkki edustaa kyseistä objektia. Merkin käyttö saa aikaan tulkitsijan mielessä muitakin merkkejä, ideoita, joita nimitetään interpretanteiksi. Merkillä on siten kohde eli *referenssi*, johon se viittaa, ja *tulkitsija*, jonka mielessä syntyvää mielletä tai ideaa kutsutaan *interpretantiksi*.²²⁹ Merkki viittaa siis epäsuorasti tai konnotoi tulkitsijalle niitä asioita ja ominaisuuksia, joita sen interpretantit denotoivat. Esimerkiksi sakset denotoivat omaa primaarista tarkoitustaan, joka on leikkaaminen, mutta voivat konnotoida muotonsa tai rakenteensa kautta esimerkiksi terävyyttä ja pelottavuutta. Tämän ohella sakset voivat viestiä myös jotain sellaista, joilla ei ole mitään tekemistä sen varsinaisen käyttötarkoituksen kanssa, esimerkiksi itsetuhoa.

Semioottisessa tutkimuksessa voidaan erottaa myös kolme pääkohdetta: 1) *merkki* (sopimuksenvarainen), 2) *koodit* eli järjestelmät, joihin merkit jäsenetään ja 3) *kulttuuri*, jossa koodit ja merkit toimivat. Symboli on tässä mallissa merkki, joka viittaa objektiin, esimerkiksi jonkin kulttuurin piirissä vakiintuneiden konventioiden perusteella. Symbolitasossa korostuu yhteisöllinen merkitys. Merkkien merkityksiä voidaan tarkastella näiden kolmen kohteen vuorovaikutuksessa.²³⁰

Yksinkertaistettuna tunnukset toimivat koodien ja merkkien varassa, joissa merkit ovat ihmisten tekoa. Merkit viittaavat itsensä ulkopuolisiin seikkoihin ja ovat siten välineitä merkityksen antamiseksi. Koodien avulla merkit organisoidaan järjestelmiksi. Näitä järjestelmiä ohjaavat säännöt. Koodit ovat merkkien käyttöä jäsentäviä järjestelmiä, sillä ne määräävät miten merkit voidaan kytkeä toisiinsa.

²²⁹ Veivo & Huttunen 1999, 40–41.

²³⁰ Ibid., 121.

Koodi on tietyn kulttuurin jäsenille yhteinen merkitysten järjestelmä, viestinnän sosiaalinen puoli. Se koostuu sekä merkeistä että säännöistä ja tavoista, jotka määräävät miten ja missä yhteyksissä näitä merkkejä käytetään.

Graafisille tunnuksille on tyypillistä symbolit tai symboloivien kuvien käyttö. Symbolit ovat vahvaa viestintää, sillä niillä on erityinen voima pureutua tunteisiin, jopa maagisella tavalla yhdistää koko yrityksen idea.²³¹ Yhteisötunnus voi tulla vahvaksi ja kilpailulliseksi tekijäksi motivoimalla suuriakin ihmisryhmiä. Tuotteen symbolinen tai viestinnällinen puoli tulee Erkki Karvosen mukaan tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi kulutuksen kohteeksi.²³² Ihmiset maksavat Kaj Ilmonen mukaan symboleista.²³³ Tällä hän tarkoittaa sitä, että ihmiset ostavat viestinnän välineitä, symbolimerkkejä (esim. Nike). He ostavat merkkipalveluja ja tuotteita, joiden kautta korostuu merkki sinänsä. Myös Mike Featherstone näkee, että kulutuskulttuurissa ei kuluteta niinkään tuotteiden materiaalista käyttöarvoa, vaan niiden viestinnällistä merkkiarvoa.²³⁴

Karvosen mukaan "Itse paperille painettu tai muuten ilmaistu yrityksen logo ei ole arvokas, vaan arvokas on ihmisten mieliin rakentunut kytkentä tuohon merkkiin". Mainearvoon vaikuttaa se, miten monen miljoonan ihmisen tajuntaan on rakentunut kyky tunnistaa merkki ja liittää siihen positiivisia asioita.²³⁵ Jos tunnukset onnistuvat viestittämään tavoiteltua yhteisökuvaa, vaikutusta voidaan tarkastella kuluttajien asenteissa, tyytyväisyydessä ja käyttäytymisessä. Edellä mainitut asiat kuuluvat enemmänkin brandien piiriin, mutta koskevat merkkipoliittisena osa-alueena myös yhteisötunnuksia.

²³¹ Olins 1989, 73.

²³² Karvonen 1999, 28.

²³³ Ilmonen 1993.

²³⁴ Featherstone 1991, 84.

²³⁵ Karvonen 1999, 19.

Viestimeksi tunnuksella on monenlaisia vaatimuksia muun muassa erilaisten viestintämuotojen ja -välineiden käytön suhteen. Nykyinen kuvanjäljennys- ja välitystekniikka mahdollistavat kuvien monipuolisen levityksen, mutta tekniikka saattaa vääristää ja muuttaa alkuperäistä tunnusta. Kuvan säilyttäminen, jäljentäminen ja siirtäminen paikasta toiseen ovat nykyisen tekniikan ansiosta helppoa ja nopeaa, mutta kuva ei aina välity yhtä hyvin kuin sana. Ongelmia sattuu erityisesti sähköisten viestimien kanssa. Kuvan laatu saattaa muuttua monestakin erityyppisestä syystä. Esimerkiksi Internetin välityksellä kuvan lähettäjän ja vastaanottajan lisäksi tiedonsiirto voi muuntaa alkuperäistä kuvaa. Tällaiset seikat tulee ottaa huomioon viestinnän suunnittelussa, jotta varmistetaan mahdollisimman oikean kuvan välittäminen. Vaakunaselityksen tai sitä vastaavan selvityksen ja graafisen ohjeiston laadinta tunnusten suhteen on tässä mielessä järkevää. Vaakunaselitystä voisi soveltaa kaupunkikonsernissa myös muihin konsernissa käytettäviin tunnuksiin.

7 ERILAISINA YHDESSÄ?

Kaupunkien viestinnän perinne on kiteytynyt pitkään vaakunoihin. Vaakunan käyttö on ollut kunnissa pikemminkin sääntö kuin poikkeus, ja sen merkitys on rakentunut pitkälti paikallisen omalaatuisuuden varaan. Kaupunkikonserneissa vaakunaa käytetään yhä harvemmin tässä työssä esiin tulleiden muutosten seurauksena. Viestintävälineiden kehittyessä ja tiedonsiirron nopeutuessa merkkitietoisuus on nostanut päätään, varsinkin suuryrityksissä, mutta myös kaupungeissa. Viestintävälineiden ja -muotojen rajua kasvu ja kilpailu ovat aikaansaaneet sen, että näkyvyyttä on saatava hinnalla millä hyvänsä. Yhteisötunnuksen merkitystä ja viestinnällistä arvoa on alettu ja jouduttu ymmärtämään entistä tarkemmin; miltä kaupunkikonserni näyttää merkinä ja mitä sen pitää viestiä?²³⁶

Tässä tutkimuksessa on esitelty kaksi erilaista kaupunkikonsernin graafisen ilmeen linjanvetoa: 1) *kaupunkia ja kaupunkistrategiaa kuvaavat tunnukset (vaakuna ja*

²³⁶ Miten Jyväskylän kaupungin muut symbolit, kuten rallit ja Nokian rantautuminen merkitsevät? Muut symbolit rakentavat yhtäläillä kaupunkikuvaa antamalla välillisen arvon kaupungille.

markkinointitunnus) ja 2) konsernin palveluyksikköjen omat palvelutunnukset. Riittääkö vaakuna tai kaupunkistrategiaa kuvaava tunnus vai tarvitaanko molemmat?

Graafisia tunnuksia uudistetaan useista syistä. Yleisin syy on se, että kauan käytössä ollut merkki koetaan vanhanaikaiseksi, jolloin tunnusten "päivittäminen" ylläpitää nykyaikaista yhteisökuvaa. Yritys teettää myös uuden tunnuksen nimen- tai rakennemuutoksen yhteydessä. Uudella merkillä halutaan viestiä muutosta ja tavoittaa uusia asiakkaita. Muutostilanteessa erikoisemmat tunnukset saattavat kuvata tilannetta, joka ei käy ilmi uudesta merkistä. Tällöin tunnuksen sanoma vääristyy lähettäjälle epäsuotuisalla tavalla. Joskus yrityksissä graafisen ilmeen suunnitteluun panostetaan, koska halutaan erottua ja "muotoutua" linjakkuudessa.²³⁷ Kuntasektorilla ei voida mielestäni toimia suoraan yksityissektorin mallin mukaisesti työssäni esiin tulleiden laki- ja arvoperiaatteiden takia.

7.1 Vaakuna vai markkinointitunnus?

Hyvä tunnus tukee imagoa, mutta se ei riitä jos kaupungin olemassaolon perusteet ovat hämärtyneet. Innostus vaakunoiden korvaamiseen ja uusien tunnusten esiintulo heijastuvat hallinnollisista muutoksista. Mallinotot liikemaailmasta, uudet viestintävälineet, nopea viestien perille saamisen paine ja kova kilpailu ovat osa kuntasektorilla meneillään olevaa prosessia. Kaupungit ovat suuryrityksiin verrattavissa olevia organisaatioita, ja esikuvia haettaneen juuri liikemaailmasta. Ruotsissa julkinen hallinto alkoi korvata maailman huipputasoa edustavat vaakunansa uusilla liikemerkeillä 1980-luvulla.²³⁸

Uusista tunnuksista on tullut sekä asukkaiden, kunnan että koko yhteiskunnan huomioonottavia ulkoisen kuvan symboleja. Kilpailu kunnissa ja kuntien välillä on kovaa ja markkinoilla on jatkuvasti uusia kilpailijoita. Kunnat pyrkivät kohottamaan

²³⁷ Tällainen yritys usein toimii DM- tai IMC -ajatusten pohjalta. IMC on lyhennys sanoista: Integrated Marketing Communication.

²³⁸ Petersson & Fredén 1987, 5.

elinkeinopoliittista profiiliaan dynaamisella tunnuksella.²³⁹ Juhani Kuusanmäki Valtionarkistosta kutsuu kehitystä visuaaliseksi perestroikaksi ja kehuu kuntien liikemerkkien sanallisia selityksiä hienoiksi kaunokirjallisiksi saavutuksiksi.²⁴⁰ Kantaako vaakuna uskottavampaa ja luotettavampaa imagoa kuin markkinointitunnus?

Heraldisen lautakunnan mielestä ihannetapaus on, jos hallinto voi käyttää sinettinsä tunnuskuvaa myös muussa viestinnässä.²⁴¹ Hallinnon organisointi pitää tunnuskysymykset jatkuvasti vireillä: virastojen ja laitosten lakkauttaminen, yhdistäminen tai yksityistäminen, lääninjakokysymys jne. Kihlakuntaudistuksen myötä katosivat useiden virastojen leimoista vaakunat, kuten Porvoon ja Turun vaakunat, joita kansalaiset olivat tottuneet yli 500 vuotta papereissaan hämmästelemään.²⁴²

Kunnan vaakunaan liittyy arvokkuutta, perinteitä ja omalaatuisuutta. On mielestäni harmillisen valitettavaa, jos liikemerkit korvaavat nämä usein kauniit tunnukset. Vaakunan on perinteisesti mielletty edustavan kunnallista hallintoa. ”Liikemerkkien esiinmarssissa on kysymys siirtymisestä hallintomerkeistä palvelumerkkeihin”, toteaa Jukka Pellinen Taideteollisesta korkeakoulusta.²⁴³ Toisin sanoen merkin vaihto korostaa kunnan tehtävää jäsentensä palvelutarpeiden tyydyttäjänä ja siirtää kunnan hallintotehtävää taka-alalle.

Vuonna 1997 Espoon kaupunki hyväksyi viestintäsuunnitelman, johon sisältyi markkinointitunnuksen käyttöönotto. Espoo tavoittelee yritysmaailman toimintatapoja: ”Emme halua olla palveluiden tuottaja, vaan järjestäjä. [...]

²³⁹ Kartano 1989, 24.

²⁴⁰ Ibid. Ruotsissa liikemerkit julkishallinnossa ovat Suomea yleisempiä (Ibid.)

²⁴¹ Kuusanmäki 1996, 33. Kansallisarkiston yhteydessä toimiva valtion heraldinen lautakunta on toiminut vuodesta 1957 lähtien. Lautakunnassa on monipuolinen edustus: heraldiset taiteilijat, museo- ja arkisto-ala, hallinnon ja juridiikan edustajat.

²⁴² Ibid.

²⁴³ Kartano 1989, 24.

Käytämme vaakunaa virallisissa yhteyksissä, silloin kun teititlemme. Markkinointitunnus sinuttelee", toteaa Espoon viestintäjohtaja Pekka Poutanen.²⁴⁴

Jukka Kemppinen edustaa heraldisen lautakunnan tiukimpaa lainvartijaa: "Ellemme pidä kiinni lain kieltoäännöistä, kuka tahansa missä päin tahansa voi liittää Suomen vaakunan vaikka kondomiin. [...] Merkki viestii arvosta tai asemasta – poliisi näyttää virkamerkkiään – ja jos se on oikea, niin putkaan mennään."²⁴⁵ Virkavallan pitää Kemppisen mukaan näyttää virkavallalta jopa Internetissä. Hän suosittelee johdonmukaista paluuta hallinnon perinteisiin heraldisiin tunnuksiin lippuihin, vaakunoihin ja sinetteihin. "Sinetti sopii tarkoitukseen, koska se on hallinnon vanha tunnus ja on helppo käsitellä niin, että sitä on lähes mahdoton sähköisesti väärentää."²⁴⁶

Kuntalehden artikkelissa vuonna 1996 keskusteltiin vaakunan ja liikemerkin suhteesta Kirkkonummen kunnan tunnuksena. Siinä elinkeinoasiamies Lauri Lamminmäki puolustelee markkinointilogon käyttöä: "Vaakunamme on ja pysyy edelleen virallisena tunnuksenamme. [...] Sitä ei uhrata markkinoinnin alttarille."²⁴⁷ Logo ei hänen mielestään kelpaa kunnan virallisiin kirjeisiin. Samaisessa lehdessä Kuusanmäki toteaa: "On merkkejä, että vaakunoista pyritään eroon. Mistä hiivatista se johtuu, että vanhat, uljaat ja tunnustusta saaneet vaakunat eivät kelpaa?"²⁴⁸

Suomen Kuntaliiton viestintäpäällikkö Marjo Timonen puolustaa uuden merkin käyttöönottoa. Uudella merkillä halutaan viestiä jotakin uutta kyseisestä paikkakunnasta. Vaakunat kertovat useimmiten paikkakunnan historiasta, eivät tästä päivästä. Vaakunat elävät vuosisatoja, ne edustavat jatkuvuutta.

²⁴⁴ Huuskonen 1999.

²⁴⁵ Ibid.

²⁴⁶ Ibid.

²⁴⁷ Mölsä 1996, 38.

²⁴⁸ Ibid.

Viestintäpäällikkö luottaa myös kuntien harkintakykyyn vaakunan ja markkinointilogon käytön suhteen.²⁴⁹

7.2 Yksi ratkaisumalli

Suomalaisen heraldiikan taiteellinen luonne on perustunut sille tosiasialle, että useimmilta suunnittelijoilta on vaadittu graafisen viestinnän koulutusta. Pellisen mukaan useimmat heraldiikan taiteilijat piirtävät sekä graafisia symboleja, logotyyppejä ja muita tunnuksia ammatikseen että samanaikaisesti persoonalliseen tyylittelyyn lippuja ja muita heraldisia symboleja. Vuorovaikutteisuus on arvokas yhdistelmä graafisten suunnittelijoiden heraldista tyyliä, ja toisaalta tuo heraldisen käsitteen omaksumisen visuaalisen viestinnän suunnitteluun.²⁵⁰

Mäntyharjulla tunnuskäytäntö on päädytty ratkaisemaan siten, että vaakunaa käytetään virallisissa yhteyksissä.²⁵¹ Muussa markkinoinnissa käytetään erikseen suunniteltua, vaakunasta muokattua tunnusta. Aiemmin kunnalla ei ollut yhtenäistä graafista ilmettä, vaakunasta ei ollut olemassa tarkkaa originaalia ja vaakuna oli ainoa yhtenäistävä elementti.

Mäntyharjulla on pohdittu samaa ongelmaa kuin Jyväskylässäkin eli kaupungin graafista ilmettä. Riittääkö Mäntyharju-logotyyppi eli pelkkä teksti vai tarvitaanko kuvallista tunnusta? Olisiko kuva vaakuna vai jokin muu? Mäntyaiheisesta vaakunasta muovautui graafikon avulla luontevasti mäntyaiheinen markkinointitunnus. Lisäksi Mäntyharju-tekstille valittiin erikseen typografiset ratkaisut. Mäntyharjulla kokeiltiin kompromissia, mutta ei lainkaan huonommin lopputuloksin. Työn suunnitteli ammattigraafikko vaakunaa kunnioittaen yhdessä heraldiikan asiantuntijoiden kanssa.²⁵² Kunnalla on kuvaava nimi, jota vaakunassa on jo hyödynnetty; ratkaisua on lähdetty etsimään jo olemassa olevista aineksista. Koska

²⁴⁹ Ibid.

²⁵⁰ Pellinen 1984, 450.

²⁵¹ Ks. liite 5.

²⁵² Kunnan markkinointi-ilmeen kehittämisprojekti, Case Mäntyharju.

en ole perehtynyt Mäntyharjun kunnan toimintastrategiaan, en voi tarkastella kuvaako pelkistetty uusi markkinointitunnus itsessään kunnan toimintaa. Uuden tunnuksen toimivuus mitataan viime kädessä empiirisellä tutkimuksella, jolloin voidaan kartoittaa, onko se onnistunut.

7.3 Erilaisina yhdessä?

Miten Jyväskylän nykyinen tunnuskäytäntö toimii? Vaakuna viittaa kaupunkiin. Mutta entä jos vaakunassa ei olekaan viittaussuhdetta nykyisyyteen? Vaakuna on tällöin pelkästään sopimuksenvarainen merkki ja sen syntyhistoriallinen merkitys on käynyt vanhaksi. Mutta se on kuitenkin merkki, joka tunnetaan ja osataan yhdistää kuntaan, ainakin ulkomuotonsa puolesta.²⁵³

Kaupunkilaiset ovat tottuneet vaakunaan, joka toimii lähes ikonin tavoin. Kaupungin palveluihin hakeuduttaessa juuri vaakuna opastaa oikeaan rakennukseen. Otaksun, että sekä vaakuna että sanat Jyväskylän kaupunki mielletään melko tasavertaisiksi sisällöiltään.²⁵⁴ Ilmaisun tasolla vaakuna konnotoi myös arvokkuutta ja perinnettä. Myös Jyväskylän Uuden aallon -strategiaa kuvaava markkinointitunnus on mielestäni toimiva, koska sillä on perusteltu referenssi. Se on suunniteltu markkinointitunnukseksi, joka viittaa Jyväskylässä nykyhetkeen, tulevaan ja vuorovaikutteisuuteen. Kaupunki tarvitsee myös kaupunkia kuvaavan tunnuksen, sellaisen josta välittyy strateginen ajattelu.

Kaupunkikokonaisuutta ilmaisevan tunnuksen käytössä en näe suuriakaan ongelmia: ollaanko perinteinen, arvokas ja samalla uudistuva, innovoiva ja muuttuva? Edellinen erottelu voidaan tehdä vaakunan ja markkinointitunnuksen

²⁵³ Ensivaikutelmaa pidetään usein todellisena ja tämän toteamuksen kautta muodostetaan mielikuvat ja -piteet yhteisöstä. Ensivaikutelma syntyy tavallisesti välittömästi ja aidosti ensimmäisen kohteesta saadun kokemuksen kautta. Koska mielikuvat ovat usein vahvoja, on aiheellista kiinnittää huomiota ensivaikutelman tärkeyteen ja hyödyntää sitä. Ihmisillä on tiettyjä mielikuvia julkisista palveluista, joita on hankala muuttaa.

²⁵⁴ Kuntatunnuksen tulee muistuttaa läsnäolollaan sekä kunnasta että sen palveluista (Luoto 1987, 39).

välillä. Erottelussa löytyy sekä menneen että tulevan integraatio.²⁵⁵ Vaakunan ja kaupunkistrategiaa kuvaavan tunnuksen käyttö on mielestäni perusteltua. Ne toimivat erilaisina yhdessä, kuvaten eri näkökohtia samasta kaupungista.²⁵⁶

Jyväskylässä erilaisten palvelutunnusten kautta ei välity haastattelujen mukaan selkeää yhdenmukaisuuden sanomaa.²⁵⁷ Oman yhteisötunnuksen käyttöönotolla palveluyksiköt haluavat haastattelujeni mukaan korostaa omia toimintaperiaatteitaan. Mitä kauemmas yksikkö sijoittuu konsernihallinnosta, sitä enemmän sen toiminta ja viestintä muistuttavat liikeyritystä.²⁵⁸ Haastattelemiini kaupunkikonsernin palveluyksiköt eivät ole koko konsernin kattavan yhdenmukaisen graafisen ilmeen kannalla, kuten eivät Suomen Kuntaliiton kautta tekemäni tiedustelun mukaan ole muut suomalaiset kunnatkaan. Tähän ei edes pyritä.²⁵⁹

Miten rakentaa sellainen koko konsernia kattava graafinen tunnus, johon tiivistyy suuri määrä asioita? Mikä on tuo tekijä, ominaisuus tai linkki, koko konsernia kattava aines? Tarvitseeko esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelut vaakunan lisäksi erillistä kuvatunnusta?²⁶⁰ Keskushallinto on nimensäkin puolesta hallinnoiva yksikkö, hallintokunnat huolehtivat kuntalaisten peruspalveluista, pienemmät yksiköt ja tytäryhtiöt muista palveluista.

Jyväskylän kaupungilla on käytössään vaakuna, Uuden aallon -tunnus ja useita eri palvelutunnuksia. Voidaanko yhdistävästä tekijästä muodostaa symboli ilman että se

²⁵⁵ Ks. Knuuttila 1998, 31.

²⁵⁶ Mutta miten käy sitten, kun Jyväskylään luodaan toisenlainen kaupunkistrategia, vaatiiko se uutta tunnusta?

²⁵⁷ Ks. liite 4.

²⁵⁸ “Me halutaan viestiä tällä omalla liikemerkillä tällaista dynaamista ja uudistuvaa edelläkävijäyritystä” (Jyväskylän kaupunkikonsernin palveluyksikköjen haastattelut 2000).

²⁵⁹ Tyry-Salo & Timonen 2000.

²⁶⁰ Erikoisimago (ks. Hemánus 1997, 51, 63). Riittääkö kaupunkivaakuna tai kenties kaupunginjohtaja keulakuvaksi?

vaikuttaa esimerkiksi palveluyksikön omaan toimikuvaan häiritsevästi? Miten yhdistää eri toimialat ilmaisun tasolla? Halutaanko yhdenmukaistaa palvelukuva vai kaupunkikuva? Halutaanko virallisuus, arvokkuus, perinne, markkinointi ja myyvyys yhdistää? Jos yksi graafisen tunnuksen tärkeimmistä tehtävistä on erottaa muista, miten voidaan edes pohtia kaupunkikonsernin monialaisuudessa yhdenmukaisuutta? Konsernin yhdenmukaisen graafisen ilmeen ajatusta pohdittaessa ajaudutaan seuraaviin ongelma-kohtiin:

- 1) Mistä näkökulmasta yhdenmukainen graafinen ilme tai tunnus luodaan: kaupungista kaupunkina vai kaupungista konsernimallisena palveluorganisaationa?
- 2) Tapahtuuko yhdistäminen sisällön vai ilmaisun tasolla?
- 3) Halutaanko painottaa sisältöä vai ilmaisua?

Koko konsernin kattavan sisällön häiriötön välittäminen yhden graafisen kuvatunnuksen avulla on mielestäni ongelmallista. Yksiköillä on kokonaisuuteen nähden omat toisistaan poikkeavat palvelutehtävänsä. Samanlaisuudelle ja erilaisuudelle ei ole riittävää tai kattavaa perusteltua kuvallista ilmaisua, ellei haluta yhdistää vaakunaa, markkinointitunnusta ja palveluyksikköä kuvaavaa tunnusta keskenään. Erottelevat piirteet syntyvät yksikköjen palvelujen sisällöistä. Miten voidaan yhdistää konsernin ja sen eri yksikköjen menestys ja viestiä yhteisyydestä tällaamatta yksikköjen toimikuvien ja viestinnän päälle?

Kaupunkikonsernissa kaikki siihen kuuluvat yksiköt saavat yhteneväisyytensä julkisyhteisön identiteettikuvauksesta. Yhteistä kaikille konsernin yksiköille on myös se, ne että kuuluvat Jyväskylän kaupunkikonserniin. Kuuluessaan kaupunkikonserniin ne kuuluvat julkis palveluihin, ja julkisen toiminnan periaatteet koskevat kaikkia palveluyksikköjä. Julkisyhteisön erityisyys erottaa kaupunkikonsernin yksityisestä yrityksestä, mikä puolestaan yhdistää konsernin monialaiset yksiköt keskenään. Eivätkö ydinajatuksset, yhdenmukainen toiminnan luonne, julkisyhteisön luomat arvot ja toimintaperiaatteet, pelkkä sisältö yhdenmukaisuuden periaatteena riitä?

Jyväskylän kaltaisessa monialayrityksessä sellaisen kuvamerkin luominen, joka yhdistää kaikki konsernin yksiköt, on mielestäni tarpeetonta. Merkityksen kantajana graafiselle tunnukselle tulee antaa 'oikopolkuja', joilla helpottaa sen tunnistamista ja yhdistämistä halutuun lopputulokseen. Graafisen tunnuksen tulee mielestäni yhdistää mahdollisimman tehokkaasti vastaanottajien ajatukset yhteisön ydinasioihin.

Roland Barthes käyttää sanaa ankkurointi.²⁶¹ Ankkuroinnin tehtävänä on kiinnittää kuvan merkittyjen (*signified*) ajelehtivia ketjuja paikoilleen ja näin vastustaa epävarmoja merkkejä. Tunnuksessa tulee olla jotain, mikä ankkuroi katsojan siihen tarjoten välittömän, visuaalisen oikotien sitä kuvaavaan asiaan. Tällainen olisi suotavaa kaupunkikonsernin palveluillekin eli annetaan asukkaille selkeä viittaus, että asioidaan julkispalvelujen alueella. Vaakuna toimii mielestäni luontevana viittaussuhteena, mutta haastattelujen mukaan yksiköt eivät käytä mielellään vaakunaa omassa graafisessa ilmeessään.

Mielestäni sisällön verbaalinen ilmaisu, pelkkä logotyyppi riittää, jossa Jyväskylän kaupunki toimii referenssinä. Selkeä ja luettava kirjallinen sisällön ilmaisu on mielestäni toimivampi kuin kuvien tasolla tapahtuva ilmaisu. Sanat Jyväskylä ja kaupunki viittaavat olennaiseen, Jyväskylään ja julkisorganisaatioon. Yhdenmukaisuus tiivistyisi ilmisisältöön: Jyväskylän kaupunki -sanoihin. Ne luovat visuaalisen ja kielellisen yhdenmukaisuuden koko konsernille. Haluttaessa kukin yksikkö voisi käyttää oman yksikkönsä tunnuksen rinnalla joko logotyyppiä tai vaakunaa.

Jos jonkinlainen graafisen ilmeen yhdenmukaisuus päätetään ja hyväksytään, on tarpeellista, että yhteisöön sidoksissa olevat ihmiset myös sitoutuvat käytäntöön sovitulla tavalla. Tämä edellyttää onnistunutta johtamista ja viestintää. Yhdenmukaisen graafisen ilmeen tulee näkyä selkeästi koko konsernissa. Ilme on myös strategia. Yhdenmukaisen graafisen ilmeen ylläpitämiseksi tarvitaan graafinen ohjeisto, jossa määritellään kaupunkikonsernin graafiset peruselementit: typografia,

²⁶¹ Barthes 1984, 39; Fiske 1992. Merkki (sign), merkittäjä (signifier) ja merkitty (signified).

tunnuskuvat ja -värit sekä niiden käyttö. Ohjeiston avulla pyritään näiden hallittuun, yhdenmukaiseen ja johdonmukaiseen käyttöön. Kaupungin graafisessa ohjeistossa selvitetään miten tunnuksia käytetään kaikilla kaupunkiorganisaation tasoilla, ja se miten tarkkaa ohjeiden noudattaminen kokonaisuuden kannalta on. Graafinen ohjeisto on hyvin pragmaattinen.

8 LOPUKSI

Olen tarkastellut työssäni, miten kuntien toiminta ja viestintä ovat muuttuneet vuosien 1980–2001 varrella. Kiinnostus kohdentuu erityisesti konsernimuotoisen kaupunkiorganisaation identiteettiin. Tarkasteluesimerkkinä toimii Jyväskylän kaupunkikonserni. Työni tehtävä on selvittää tutkimusaineistoani hyväksikäyttäen kaupunkikonsernin graafisen ilmeen yhdenmukaisuuden tarpeita.

Tässä tutkimuksessa ehdotetaan identiteetti johtamista (*identity management*) viestintäjohtamisen sijaan. Yhteisön identiteetin kehittämistä ei voi ulkoistaa, vaan sen kehittäminen tulee lähteä yhteisöstä itsestään. Markkasen mukaan yksi suurimmista virheistä konsernityyppisen organisaation hallinnollisen johtamisen ja viestinnän johtamisen suhteen tehdään siinä vaiheessa, kun konsernin perustamisen yhteydessä suunnitellaan heti ensimmäiseksi ulkoiset tunnukset.²⁶²

Keskeistä identiteetti johtamisen ajatukselle on se, että identiteetin luominen ja ylläpitäminen vaatii sisäistä työtä ja sen tarkoituksena on ensisijaisesti vaikuttaa yhteisön toimintaan eli sen suorituskykyyn kokonaisuudessaan.²⁶³ Käytännössä identiteetin luominen ja ylläpito ovat Markkasen mukaan aina johdon ja esimiesten vastuulla, koska he vievät haluttua toiminnallista viestiä eteenpäin oman käyttäytymisensä, johtamistapansa ja viestintänsä kautta.²⁶⁴ Tätä kautta strategiset

²⁶² Markkanen 1999.

²⁶³ Ibid., 48. 1990-luvulla identiteetin johtamisen alue on kehittynyt paljon ja kiinnostus aiheeseen jatkuu: esimerkiksi vuoden 2000 ensimmäinen European Journal of Marketing -lehti on omistettu kokonaan aiheelle.

²⁶⁴ Ibid., 44. On olemassa erilaisia strategisen johtamisen koulukuntia. Markkasen kirjassa on esillä mm. Balmerin seitsemän koulukunnan malli. Siinä on esitetty identiteetin johtamista sekä verbaalisen

toiveet muuttuvat käytännöksi, päämäärät alkavat toteutua, organisaatio muuttuu itseohjautuvaksi. Vain yhtenäinen identiteetti voi johtaa yhtenäiseen yhteisökuvaan!²⁶⁵

Yhdenmukaisuus on mielestäni sitä, että koko konsernissa tiedetään ja myös tiedostetaan, mitä, miten ja miksi yhteisössä ollaan. Tällöin identiteetistä ja yhteisökulttuurista välittyy yhdenmukainen yhteisökuva (välittyvä kuva). Hallittu identiteetti ja kulttuuri ylläpitävät tervettä yhteisöä, mikä tukee ja ylläpitää yhteisöstä muodostuvia myönteisiä mielikuvia (välittynyt kuva). Graafinen ilme on yksi yhteisökuvan luomisen työväline. Yhteisökuvatavoitteet määrittelee yleensä kaupunkikonsernin ylin johto. Kun tiedetään mitä halutaan, tiedetään myös millaiseen graafiseen ilmeeseen tähdätään. Hallittuus välittyy haluttuna yhteisökuvana (välitettävä kuva).

Yhdenmukainen identiteetti – eikö se ole eheyttä? Tarvitaan toki ristiriitoja ja virheitä, joiden kautta yhteisö voi kehittyä. Mutta ne eivät saa näkyä mielestäni hämärtyneenä identiteettinä ja kirjavana joukkona graafisia tunnuksia. Kuntien uudet markkinointitunnukset ovat laatutasoltaan hyvinkin erilaisia, kuten myös kunnan eri yksiköiden käyttämät tunnuksset. Markkinointitunnuksia tehdään kunnanvirastoissa aivan omin "neuvoin", ja monesti kaupungin johtokaan ei ole tietoinen uusista merkeistä.

Ihmisillä on tiettyjä mielikuvia julkispalveluista, joita on hankala muuttaa. Sakari Hännisen tekstin pätkä "kuinka tulla sellaiseksi joka olen", kuvaa tilannetta, missä Jyväskylän kaupunkikonserni tietystä mielessä on, erityisesti Uuden aallon -stra-

että visuaalisen näkökulmista. Visuaalinen näkökulma on usein huonompi vaihtoehto, mikäli oma identiteetti on vielä hahmottomatta. Balmerin mukaan visuaalinen johtaminen lähtee strategian muutoksella visuaalisin keinoin, yrityskulttuuri rakennetaan visuaalisin keinoin ylläpitämällä ajanmukaista ulkonäköä. Verbaalisella näkökulmalla painopiste on yhteisön mission ja yritysfilosofian artikuloinnissa. Voimavarat näytetään yrityskulttuurissa ja perinteisin toiminta-ajatuksen ja yritysfilosofian viestinnällä.

²⁶⁵ Ibid., 49.

tegiaa lukiessa.²⁶⁶ Tästä näkökulmasta katsottuna identiteetti ei ole mikään minuuden olemus, pikemminkin naamio, joka samalla houkuttelee katseita ja suojaa niitä. Yhteisötunnukset voisivat olla mielestäni tällaisia naamioita oman identiteetin ollessa epäselvä. Kaupungin vaakuna symboloi perinnettä ja pysyvyyttä, Uuden aallon -tunnuksen kuvatessa uudistuvaa ja dynaamista kaupunkia. Vaakuna suojaa ja varjelee, Uuden aallon -tunnuksen kutsuessa ja houkuteltaessa. Jääkö kaupunkikonsernin identiteetti ulkoisten kuvien varjoon?

Mielestäni julkishallinnon aikaansaamat ja tulevat muutokset on perusteltava asukkaan hyvinvoinnin ja yhteisymmärryksen näkökulmista. Kaupunkikonsernissa on mietittävä, mitä se on ja mitä se haluaa olla. Tämä edellyttää julkiselle toiminnalle ja demokratialle perustuvaa keskustelua. Vuorovaikutteisuudelle pohjautuvaan itsetutkiskeluun ja kokonaisuuden eheyttämiseen tarvitaan kaupungissa koko yhdyskunnan tuki. Mahdollisimman monia kaupunkiyhteisön ihmisiä tyydyttävä ratkaisu ja käytäntö ei voi syntyä ilman avointa ja perinpohjaista ongelman esittely- ja ratkomisprosessia. Graafisen ilmeen yhdenmukaistaminen ei saa olla itsetarkoitus.

“Pelkkä symbolien käyttö ei riitä luomaan yhtenäisyyttä ja integraatiota. Merkki muuttuu symboliksi vasta kun sillä on selkeä sisältö, substanssi. Mikäli organisaatioon ei saada syntymään tarvittavaa yhteisyyttä ja strategista suuntaa, merkistölle ei synny symbolinomaista sisältöä. Tällöin yrityksen toiminta ei luo sisältöä ulkoisille merkeille.”²⁶⁷

On tärkeää, että jokainen konsernin jäsen tietää, miksi yhteisö on olemassa, miten valta ja vastuu ovat määritelty, mihin pyritään, mitkä ovat keinot, miten viestitään ja kenelle. Nämä kysymyssidiot kuuluvat sekä kaupunki- että viestintästrategiaan. Graafisen ilmeen yhdenmukaisuuskysymys on suhteutettava yhteisön muihin tavoitteisiin. Lähtökohtana profiloinnissa ja luottamuspääoman kasvattamisessa on Siukosaaren mukaan terve yhteisö. Yhteisöviestinnällä ei voida poistaa muita kuin

²⁶⁶ Hänninen 1998, 7.

²⁶⁷ Markkanen 1999, 22.

tietämättömyyden ja tuntemattomuuden aiheuttamia ongelmia. Siihen ei riitä yksi ihminen, vaan onnistunut yhteistoiminta yhteisön yhteisistä voimavaroista.²⁶⁸

Johtamisen, viestinnän ja demokratian näkökulmat tulisi arvioida uudelleen. Jyväskylän kaupungin identiteettiä tulee suunnitelmallisesti johtaa ja juurruttaa sen omista, jo olemassa olevista erikoislaatuisista elementeistä syvälle organisaatioon ja tämän eri yksikköjen identiteetteihin. Nyt osa kaupunkikonsernin yksiköistä rakentaa itseään omilla visioillaan, omin tunnuksin ja sloganein. Kaupungin johto onkin asian tiedostanut ja sitä on ryhdytty pohtimaan.

Yhteisön identiteetti ilmenee kaikessa sen olemassaolossa, mutta ”yksi mätä omena voi pilata näkyvän raja-aidan”, ja pilaantunut on jo kuolemassa.²⁶⁹ Toisin sanoen organisaation hallitun identiteetin voi pilata yksikin hallitsematon teko, joka näyttäytyy ulospäin yhteisölle epäedullisin seurauksin. Markkanen puhuu yhteisön suorituskyvyn johtamisesta.²⁷⁰ Miten voidaan muuttaa strategiset kysymykset relevanteiksi ja ilmeisiksi esimerkiksi kaupungin asukkaille?

Koska graafisen ilmeen yhdenmukaisuus -kysymys on strateginen, on mietittävä millaisia tehtäviä se graafisen tunnuksen kohdalla edellyttää. Graafisen tunnuksen kannalta merkityksellisiä viestinnän strategisia tehtäviä ovat kaupunkiorganisaation sisällä graafisen ilmeen, erityisesti *graafisen tunnuksen suunnitteleminen, luominen ja kehittäminen*. Ulospäin suuntautuvan viestinnän strategisia tehtäviä puolestaan ovat *konsernin ja sen eri yksikköjen tunnetuksi tekeminen* graafisten tunnusten kautta ja *halutun tunnettuussisällön luominen* kaupunkikonsernille, sen yksiköille tai sen tarjoamille palveluille.²⁷¹

²⁶⁸ Siukosaari 1999, 30

²⁶⁹ Selame & Selame 1988, 7.

²⁷⁰ Kaplan ja Norton jakavat Markkasen kirjassa vahvan identiteetin perustekijät ns. strategisen johtamisen tavoitteiksi: 1) selvittää ja sopia yhteisesti strategiasta, 2) viestiä strategia koko organisaatiolle ja 3) yhdensuuntaistaa osastojen/yksikköjen tavoitteet ja henkilökohtaiset tavoitteet strategian kanssa. (Markkanen 1999, 88; Ks. lisää Kaplan & Norton 1996.)

²⁷¹ Poikolainen & Kilppi 1994, 93.

Kaupungin tulee ja kannattaa ottaa tavoitteeksi hallittu, johdonmukainen viestinnän linja, joka perustuu sen perusarvoihin ja keskeiseen sanomaan. Kaupungin perusarvot välittyvät siinä, miten se hoitaa tehtävänsä, mitä arvoja se kunnioittaa ja mihin laatuun se tähtää toiminnassaan. Keskeinen sanoma on sekä verbaalisen että visuaalisen linjan lähtökohta.²⁷² Tästä perustasta voidaan määritellä millainen kuva kaupunkikonsernista ja palveluista halutaan välittää. Kyse on siitä, minkälaisen suhteen ja tunnettuussisällön konserni haluaa luoda asukkaiden ja itsensä välille. Kyse on myös siitä kuka sen luo, koska yhdenmukaisella graafisella ilmeellä tehdään konserni yksikköineen tunnetuksi. On kyse kokonaisuudesta, jossa koko kaupunkikonserni on ymmärtänyt yhteisen strategian suunnan, yhteisyyden ja tavoitteet.

Kaupungin arvot, päämäärät, tavoitteet ja keinot tiivistyvät palveluissa, toimintaympäristössä, viestinnässä ja henkilöstön käyttäytymisessä merkeiksi ja viesteiksi.²⁷³ Yhdenmukaisen graafisen ilmeen kannalta kaupungin identiteetin ja kulttuurin tulee olla niin selkeitä, että hallitun yhteisökuvan varmistama toiminta säilyy koko konsernissa. Toisin sanoen teot, viestit ja ilme eivät saa olla keskenään ristiriitaisia. Harkittu graafinen ilme on tärkeä kaupunkikuvan osatekijä, koska se voimistaa kaupungin sanomaa.²⁷⁴ Sama koskee kaupungin palvelukuvaa. Hallitulla graafisella kokonaisilmeellä luodaan kaupunkikonsernin viestinnälle yhtenäisyys ja tunnettuus.

Kaupunkia edustettaessa kaupungin tulee mielestäni ilmetä jollain tavoin jokaisen palveluyksikön graafisessa ulkoasussa. Edellytyksiä konsernin graafisen ilmeen yhdenmukaisuudelle on löydettävissä vain yhdenmukaisen identiteetin ja kulttuurin pohjalta. Huonosti hallittu identiteetti tai johdettu organisaatio on ristiriitainen ja epäyhtenäinen. Yhteistä identiteettiä ei pääse syntymään. Saattaa olla, että perinteisen johtamisen sijaan identiteetin johtamisessa on vikaa. Hallitun identiteetin

²⁷² Keskeisen sanoman lähtökohta on yhteisön toiminta-ajatus.

²⁷³ Poikolainen 1994.

²⁷⁴ Ks. Kunnan viestintä 2000.

edellytys on se, että sekä johdolla että kaikilla yhteisössä työskentelevillä on yhdensuuntainen käsitys identiteetistään sekä toiminnallisista ratkaisuista että näiden kehittämisestä.

Kaupunkikonsernin tulee korostaa yhteisten arvoperiaatteiden eli julkis palvelun järjestämisen ja asukkaan hyvinvoinnin ylläpitämisen merkitystä. Tällöin muodostuvat yhteiset arvot, joista ammentaa yhteisvoimin menestyksestä ja julkisyhteisölle arvokasta ainesta yhdenmukaiseen kokonaisviestintään. Kaupunkikonsernin menestyminen riippuu mielestäni siitä, kuinka hyvin se onnistuu sopeuttamaan palvelunsa, toimintansa, viestintänsä ja arvoperiaatteensa asukkaiden tarpeisiin. Tärkeää on sekä eri yksiköiden että koko konsernin välinen yhteistyö voimavarojen tarpeen ja kartoitettujen toimintaohjeiden erittelyä unohtamatta.

Julkishallinto pyrkii rakentamaan, vahvistamaan ja muokkaamaan identiteettejä ja legitimitettejä viestinnän avulla.²⁷⁵ Kun konsernissa toteutetaan hajautettua tiedotusorganisaatiota, viestinnän asiantuntijoita on vähän. Yhdenmukaistaminen on siten tarpeellista yleisiltä osin. Kun viestintää ei nähdä omana funktionaan, vaan viestintätoiminnot organisoidaan eri yksiköiden alaisuuteen, kokonaisuudesta välittyy helposti sekava kuva. Keskushallinnon tulee mielestäni vastata omasta viestinnästään ja koko konsernin viestinnän yleisestä koordinoinnista, vaikka yksittäiset hallintokunnat ja tytäryhtiöt organisoisivatkin muuten viestintänsä päällikkönsä alaisuuteen.

Koska yhteisillä tunnuksilla pyritään rakentamaan myös yhteisön yhteenkuuluvuutta, olisi mielestäni tarpeen kiinnittää huomiota yhteisön sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Jyväskylän kaupunkikonsernissa yhteisökuulttuuri näyttää jakautuneen hallinnollisiin, poliittisiin ja taloudellisiin palasiin. Konsernijohto luo suuntaviivansa omista lähtökohdistaan, eikä ota tarpeeksi huomioon yksiköjensä lähtökohtia, mutta toisinaan asia on haastattelujeni mukaan myös päinvastoin. Onko

²⁷⁵ Hakala 2000, 97–98.

konsernityyppinen organisaatorakenne viemässä julkisyhteisön yhä kauemmas julkisyhteisön ja -palvelun yhteyksistä? Eikö vaakunalla ole enää status-arvoa ja julkisyhteisöllä luonnetta?

Pohdittaessa kaupunkikonsernin graafisen ilmeen yhdenmukaisuutta tulee sen lähteä ajatuksesta, että koko yhteisö voi samaistua ja sitoutua yhteisöidentiteettiin, -kulttuuriin ja myös sitä kuvaaviin symboleihin. Toisin sanoen pyritään aikaansaamaan sellaiset toimenpiteet, jotka kussakin tilanteessa parhaiten edistävät demokratian toteutumista: kommunikatiivisella toiminnalla pyritään ottamaan toinen osapuoli huomioon, jolloin osanottajat toimivat yhteisten sopimusten mukaan. Nämä sopimukset ovat koodeja tai kirjoittamattomia sopimuksia, jotka pitävät yhteisökulttuuria ja yhteisöä yllä. Jokaisen yhteisöön kuuluvan on oltava tietoinen kaupungin graafisesta ilmeestä ja sen soveltamisesta, jotta he voivat sitoutua ja samaistua valittuun ilmeeseen. Yhteisten koodien avulla yhteisöä kuvaava tunnus havaitaan, tunnistetaan ja yhdistetään kyseiseen yhteisöön.

Olen tullut siihen johtopäätökseen, että Jyväskylän kaupungin konsernimallisessa organisaatiossa yksiköt toimivat erilaisina yhdessä. Mutta julkisorganisaation kohdalla erilaisuus ei suinkaan tarkoita irtiottoa julkisen toiminnan periaatteista. Identiteetin tulee olla näiltä osin samanlaisina yhdessä. Kaupunkikonsernissa yhteisökulttuuria ohjaa kommunikatiivisen toiminnan idea ja identiteettiä luodaan julkisen toiminnan strategialla. Yhdenmukaisen graafisen ilmeen tarpeet ovat tämän tutkimuksen mukaan erilaisina yhdessä. Kaupunkikonsernin graafisen ilmeen yhdenmukaisuus koko konsernia kattavan tunnuksen avulla ei ole tarpeellista.

Kun organisaatiota tarkastellaan Aulan ja Hakalan mukaan kulttuurisena, merkityksiä tuottavana yhteisönä, keskiössä on viestinnän käsitteellistäminen yhteisyysnäkökulmasta. Viestintä on tuolloin yhteisyyden tuottamista ja ylläpitämistä. Viestintä rakentaa, vahvistaa ja muokkaa identiteettejä.²⁷⁶ Tällaista näkökulmaa sovellettaessa Jyväskylän ja muidenkin kuntaorganisaatioiden

²⁷⁶ Aula & Hakala 2000, 9.

yhdistäväksi tekijäksi nousevat julkisyhteisön arvo- ja toimintaperiaatteet, jotka puolestaan rakentavat kunnallisen palveluorganisaation kulttuuria ja identiteettiä.

Tulevaisuuden strategialla Markkanen tarkoittaa voimavarojen kokoamista, käyttöä ja tietoisuutta koko yhteisössä. Se edellyttää, että koko konsernissa ymmärretään tiedon ja osaamisen jakamisesta syntyvä yhteinen hyöty, eikä kasvateta omien resurssien avulla vain oman yksikön menestystä.²⁷⁷ Suorituskyvyn parantaminen edellyttää yhteisön strategisen suunnittelun artikulointia. Henkilöstö, tässä tapauksessa koko kaupunkikonserni, tarvitsee tietoa yhteisön kokonaisuudesta ja sen strategisesta suunnasta sekä kykyä ymmärtää miten jokin asia tai ideologia nivoutuu kokonaisuuteen. Kaikilla kaupunkilaisilla pitää periaatteessa olla mahdollisuus vaikuttaa graafisen ilmeen yhdenmukaisuuden projektiin. On kyse päätöksenteosta, halusta ja kyvyistä tehdä sellainen päätös, joka olisi kaikkia osapuolia tyydyttävä.

²⁷⁷ Markkanen 1999, 97.

LÄHDELUETTELO:

ANTTIROIKO, A.-V. (1989). Markkinointi kunnallishallinnossa. (Suunnittelusarja 37/89). Kunnallistieteiden laitos. Tampereen yliopisto: Tampere.

ASIKAINEN, R. (1990). Tulosohjaus valtionhallinnosta kuntiin. Teoksessa: Asikainen R., R. Harisalo & J. H. Nissinen (toim.), Luova tulosjohtaminen julkishallinnossa. Jyväskylä: Yritystaito Oy, 200–211.

AULA, P. & S. HAKALA (2000). Kasvokuvia. Johdanto. Teoksessa: Aula, P. & S. Hakala (toim.), Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat, 9–14.

AULA, P. (2000). Dynaaminen duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa: Aula, P. & S. Hakala (toim.), Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat, 27–49.

BARTHES, R. (1984). Image-Music-Text. New York: Hill and Wang.

BERGSTRÖM, S. & A. LEPPÄNEN (1997). Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

BERNSTEIN, D. (1986). Yrityksen imago ja todellisuus. Suom. J. Rämö. Helsinki: Oy Rastor Ab.

ERIKSSON, P. (1999). ... On aika tehdä lopullinen ratkaisu ... Strateginen johtaminen ja osallistuminen tietoyhteiskunnan kaupungeissa. Teoksessa: Eriksson, P. & M. Vehviläinen (toim.), Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat. Jyväskylä: Sophi, 29–52.

FEATHERSTONE, M. (1991). Consumer culture and postmodernism. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.

FERLIE, E., A. PETTIGREW, L. ASHBURNER & L. FITZERALD (1996). The New Public Management in Action. Oxford, New York: Oxford University Press.

FISKE, J. (1992). Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen. Tampere: Vastapaino.

GRANHOLM, A & B. KARLÖF (1990). Julkisen hallinnon uudet strategiat. Suom. L. Salonen. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

HABERMAS, J. (1984). The Theory of Communicative Action. Volume One: Reason and the Rationalization of Society. London: Heineman.

HAKALA, S. (2000). Julkisen organisaation olosuhteet. Tietoa, valtaa ja yhteisyyttä. Teoksessa: Aula, P. & S. Hakala (toim.), Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat, 79–108.

HARISALO, R. (1990). Kunnallishallinnon arvot, johtaminen ja tulevaisuuden haasteet. Teoksessa: Asikainen R., R. Harisalo & J. H. Nissinen (toim.), Luova tulosjohtaminen julkishallinnossa. Jyväskylä: Yritystaito Oy, 19–40.

HEINONEN, J. (2000). Sisäinen yrittäjäyys kuntaorganisaation muutoksessa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja: 2, 127–139.

HEMÁNUS, P. (1997). Kunnallinen tiedottaminen ja Jaska Jokunen. Tutkittua tietoa ja tutkimattomia tulkintoja. (Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu 26). Vammala: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

HENRION, F. H. K. (1990). Design Coordination and Visual Identity. Teoksessa: Melgin, E. (toim.), Managing the Corporate Image. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu, 9–25.

HILTUNEN H. & T.-R. MARKKANEN (1994). Käyttäytyminen. Teoksessa: Poikolainen, L. (päätoim.), Design management – Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Otava, 197–218.

HUUSKONEN, M. (1999). Heraldikot: Virkamies pitää tunnistaa virkamieheksi. Helsingin Sanomat, 15.3.

HÄNNINEN, S. (1998). Johdanto. Teoksessa: Hänninen, S. (toim.), Missä on tässä? (Yhteiskuntatieteiden, valtio-opin ja filosofian julkaisuja 18). Jyväskylä: SoPhi, 5–15.

IBOU, P. W. (1990). Banking symbols collection. International collection of trademarks and symbols of banking and savings companies all over the world. Zandhoven: Group Interecho.

IDMAN, R.-M., H. KÄMPPI, L. LATOSTENMAA & I. VAHVASELKÄ (1995). Nykyaikainen markkinointiviestintä. Porvoo: Weilin & Göös.

ILMONEN, K. (1993). Tavaroiden taikamaailma. Sosiologinen avaus kulutukseen. Tampere: Vastapaino.

JUHOLIN, E. & P. LOIRI (1998). HUOM! Visuaalisen viestinnän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä.

Jyväskylän Kaupunki (1999). Vuosikertomus. Jyväskylä: Jyväskylän kaupunki.

JÄÄSKELÄINEN, J. (1994). Kunta, käyttäjä, markkinavoima. Kunnallisen monopolin ohjaus ja johtaminen. (Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut 4). Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

KAPLAN, R. S. & P. NORTON (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

KARA, K. (1989). *Vaakunaselitys. Opastusta vaakunaselityksen laadintaan*. Helsinki: Suomen Heraldinen Seura.

KARA, K. (toim.) (1998). *Heraldiikan opas*. (Suomen Heraldinen seura julkaisusarja 25). Helsinki: Suomen Heraldinen Seura.

KARTANO, K. (1989). Liikemerkki vai vaakuna? *Suomen Kunnat*: 23, 24–25.

KARVONEN, E. (1999). *Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Tampere: Gaudeamus.

KNUUTTILA, S. (1998). *Menneisyys identiteetin paikkana*. Teoksessa: Hänninen, S. (toim.), *Missä on tässä? (Yhteiskuntatieteiden, valtio-opin ja filosofian julkaisuja 18)*. Jyväskylä: SoPhi, 17–41.

KUUSANMÄKI, J. (1996). Liikemerkkivillitys ja hallinnon embleemit. *Hallinto*: 6, 32–33.

LAINEN, R. (1998). Liikemaailma nojaa mainonnassa symbolitajuun. *Tunnukset pohjautuvat ikivanhoihin merkkeihin*. *Turun Sanomat*, 25.7.

LEHTONEN, M. (1998b). *Yhteisöt ja julkisuus. Mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun*. Teoksessa: Kivikuru, J. & R. Kunelius (toim.) *Viestinnän jäljillä*. Juva: WSOY, 119–142.

LUOTO, R. (1987). *Kunnan tiedotus ja suhdetoiminta*. Espoo: Kustannusosakeyhtiö Fennia.

LÄHDESMÄKI, K. (2000). *New Public Management julkisjohtamisen uudistajana. Paikallisen elinkeinopolitiikan johtamiskysymykset NPM:n näkökulmasta*. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*: 1, 30–43.

MARKKANEN, T.-R. (1999). *Yrityksen identiteetin johtaminen. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista*. Porvoo: WSOY.

MARSIO, R. (1997). Liikemerkki – Enso pienoiskoossa. *Enso*: 3, 34–35.

MARWICK, N. & C. FILL (1997). *Towards a framework for managing corporate identity*. *European Journal of Marketing* 31 (5/6), 396–409.

MOLLERUP, P. (1985). *Yrityksen graafinen ohjelma*. Helsinki: Alform Oy.

MOLLERUP, P. (1995). *Marks of excellence. A theory of trademarks and how they works*. (Doctoral dissertation). University of Lund.

- MÖLSÄ, A. (1996). Vaakuna vai liikemerkki – kumpi kirkastaa kuntakuvaa paremmin?. Kuntalehti: 4, 38–39.
- MÖRÄ, T. (2000). Konsensuksen taakka. Teoksessa: Aula, P. & S. Hakala (toim.), Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat, 17–26.
- NIEMINEN, H. (2000). Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa: Aula, P. & S. Hakala (toim.), Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat, 109–130.
- NUMMELA, I. (1997). Jyväskylän kirja. Katsauksia kaupunkielämän vaiheisiin 1940-luvulta 1990-luvulle. (JYY:n kotiseutusarja 33). Jyväskylä: Jyväskylän kaupunki.
- NYHOLM, M.-L. & H. SUOMINEN (1999). Palveluverkossa yötäpäivää. (Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisuja 18). Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- OLINS, W. (1989). Corporate Identity. Making business strategy visible through design. London: Thames and Hudson.
- PAASIO, A. & J. HEINONEN (1994). Kunnan uusi toimintamalli: johtaminen ja yksityistäminen Helsinki: Tietosykli Oy.
- PANOFSKY, E. (1987b). Introduction: The History of Art as a Humanistic Discipline. Teoksessa: Panofsky, E., Meaning in the Visual Arts. Harmondsworth, Middlesex: Penquin Books, 23–50.
- PELLINEN, J. (1984). From Origins of Heraldry to Modern Communication. Teoksessa: Bergroth, T., C. (toim.), Genealogica & Heraldica. Helsinki: The Finnish National Committee for Genealogy and Heraldry, 450–452.
- PETERSSON, O. & J. FREDÉN (1987). Statens symboler. Uppsala: Uppsala universitet.
- POIKOLAINEN, L. (1994). Johdatus design management -ajatteluun. Teoksessa: Poikolainen, L. (päätoim.), Design management – Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Otava, 21–44.
- POIKOLAINEN, L. & Y. KILPPI (1994). Viestintä. Teoksessa: Poikolainen, L. (päätoim.), Design management – Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Otava, 91–138.
- POLLIT, C. (1990). Managerialism and the Public Services, the Anglo-American Experience. Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- PUHAKKA, K. (1998). Hyvä tunnus ei hypi silmille. Turun Sanomat, 5.7.

REIMAVUO, S. (2000). Kumppanuus hankkeilla työpaikkoja syrjäytyneille. Helsingin Sanomat, 13.7.

REPO, P. (2000). Kuntien palveluihin kaivataan vaihtoehtoja. Helsingin Sanomat, 24.5.

ROPE, T. & I. VAHVASELKÄ (1993). Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: Weilin & Göös.

SAINIO, S. (1998). Poliitikko, demokratia ja avoimuus ovat yksi puoli julkisjohtamista. Teoksessa: Lehesvuo, P. (toim.), Julkisjohtaminen. (Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja 16). Vaasa: Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 7–9.

SALMINEN, A. (1998). Kansalaiset kertovat äänestäessään, miten yhteisiä asioita on hoidettava. Teoksessa: Lehesvuo, P. (toim.), Julkisjohtaminen. (Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja 16). Vaasa: Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 11–17.

SALMINEN, A. (2000). Mistä Suomen julkisen sektorin uudistus on peräisin? Kunnallistieteellinen aikakauskirja: 2, 105–106.

SANDBERG, S. & K. STÅHLBERG (1997). Kuntalaisten kunta ja valtio. Kunnallisalan kehittämissätiön (Polemia sarjan julkaisu 25). Helsinki: Kunnallisalan kehittämissätiö.

SELAME, E. & J. SELAME (1988). The Company Image. Building Your Identity and Influence in the Marketplace. New York: John Wiley & Sons.

SIUKONEN, T. (2001). Väitös: Valtio on luopumassa alueellisen tasa-arvon periaatteista. Helsingin Sanomat, 5.11.

SIUKOSAARI, A. (1999). Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

SULKUNEN, P. (2000). Keskusvirastojen lakkauttaminen oli virhe. Helsingin Sanomat, 27.8.

TAYLOR, J. R. (1993). Rethinking the Theory of Organizational Communication. How to Read an Organization. Norwood, NJ.: Ablex Publishing.

UUSIKYLÄ, P. (1998). Benchmarking – avain menestykseen vai hallinnon kehittämisen muoti-ilmiö? Hallinto: 5, 18–21.

VARTIAINEN, P. (1998). Local Economic Development Policy in Finland. Key Actors View to Implementation. Teoksessa: Kuotsai Tom Liou (toim.), Handbook of Economic Development. (Public Administration and Public Policy; 69). New York: Marcel Dekker, 401–426.

VEHVILÄINEN, M. & P. ERIKSSON (1999). Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat. Teoksessa: Eriksson, P. & M. Vehviläinen (toim.), Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat. Jyväskylä: Sophi, 7–26.

VEIVO, H. & T. HUTTUNEN (1999). Semiotiikka. Merkeistä mieleen ja kulttuuriin. Helsinki: Oy Edita ab.

VIKKOLIITE NYT (2000). Logo on pop! Helsingin Sanomat, nro 43.

VÄKIPARTA, J. (1990). Energialaitos palveluyritykseksi Jyväskylässä. Teoksessa: Asikainen R., R. Harisalo & J. H. Nissinen (toim.), Luova tulosjohtaminen julkishallinnossa. Jyväskylä: Yritystaito Oy, 142–150.

WEBER, M. (1992). Kaupunki. Suom. ja toim. T. Hietaniemi. (Sivilisaatiohistoria-Sarja). Tampere: Vastapaino.

ÅBERG, L. (1997). Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä.

ÅBERG, L. (1999). Viestintä – tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä.

Haastattelut ja keskustelut:

Juutilainen, J. 2000–10–30, haastattelu, Jyväskylän kaupungin kehittämispäällikkö.

Jyväskylän kaupunkikonsernin palveluyksikköjen haastattelut:

Jyväskylän Taidemuseo. Mäkinen, M. 20.6.2000.

Jyväskylän seudun matkailupalvelu. Poutanen, T. 20.6.2000.

Total Kiinteistöpalvelu. Kujala, R. 28.6.2000.

Jyväskylän Energia Oy. Rissanen, O. 20.7.2000.

Nupponen, M. (2000). 14.6.2000 puhelinkeskustelu, Suomen Kuntaliiton kehityspäällikkö.

Tyry-Salo, S. & M. Timonen (2000). 22.6.2000 keskustelu, Suomen Kuntaliiton tiedottaja ja viestintäpäällikkö.

Painamattomat lähteet:

Innovaatiojohtaminen kaupunkikehittämisessä (2000). Uuden aallon Jyväskylä – miksi ja miten? 22.6.2000. Juutilainen, J., Jyväskylän kaupunki.

JUUTILAINEN, J. (1994). Strategisen suunnittelun kalvoja. Jyväskylän kaupunki.

JUUTILAINEN, J. (1995). Strategisen suunnittelun kalvoja. Jyväskylän kaupunki.

JUUTILAINEN, J. (2000). Strategisen suunnittelun kalvoja. Jyväskylän kaupunki.

Jyväskylän kaupunkikonsernin viestintästrategia (1999). Hyväksytty kaupunginhallituksessa 7.6.1999. Jyväskylän kaupunki.

Jyväskylän kaupunkistrategia vuoteen 2005 (2000). Osaavaan Jyväskylään yhteisen kasvun kautta. 30.5.2000. Jyväskylän kaupunki.

Kunnan viestintä (2000). Luonnos. 26.10. Suomen Kuntaliitto.

Kunnan markkinointi-ilmeen kehittämisprojekti, Case Mäntyharju.

LAINEN, S. (1996). Yrityksen logon ja liikemerkin uudistaminen. Turun kauppakorkeakoulu. Markkinointi. Pro gradu -työ.

Liite kv 58/2000. Jyväskylän kaupungin vaakuna. Arkistolaitos. Kansallisarkisto. 11.2.2000. 55/54/00.

Lyhyt johdatus Jyväskylän vaakunan vaiheisiin. Jyväskylän kaupunki.

Muutokset Jyväskylän vaakunaan. Dnro 2025/99. 58. Jyväskylän kaupunki. Kaupunginvaltuusto. Kokouspäivämäärä 17.4.2000. Asian valmistelija H. Mäenpää. Jyväskylän kaupunki, 33-35.

Näivettyläästä Uuden aallon Jyväskylään (2000). Jyväskylän kaupungin hakemus sisäasiainministeriön, Taloustutkimus Oy:n ja Suomen Yritystaito Oy:n 2000 Kunnat kunniaan -projektin sarjaan Imagon kehittäminen. 10.10.2000. Jyväskylän kaupunki.

Talousarvio (2000). Taloussuunnitelma 2000–2002. Jyväskylän kaupunki.

Elektroniset lähteet:

<http://www.kuntaliitto.fi/konserni.html>

http://www.verkkotie.fi/Koulutie/Taustapak/14_98logot/historiaa.html.

Kuntalaki 365/95. <http://www.kuntaliitto.fi/laki/kuntalaki/>

Suomen hallitusmuoto (HM), <http://www.om.fi/>

LIITTEET

Liite 1: HAASTATTELURUNGOT

a) Jyväskylän kaupungin kehittämispäällikkö

- 1) Miten identiteetti Jyväskylän kaupunkikonsernissa luodaan?
- 2) Kenen identiteettiä kaupunki luo?
- 3) Mistä kaupunkistrategian toiminta-ajatus ja arvot tulevat?
- 4) Ketkä strategian suunnittelevat ja päättävät?
- 5) Ketkä sitoutuvat ja samaistuvat strategiaan?
- 6) Mitä konsernityyppinen organisaatiomalli teille merkitsee? (edut ja haitat)
- 7) Mitä vaakuna merkitsee?
- 8) Mitä Uuden aallon -tunnus merkitsee?
- 9) Mitä yhdenmukainen graafinen ilme merkitsee?

b) Jyväskylän kaupunkikonsernin palveluyksiköt

Jyväskylän Taidemuseo
Jyväskylän Energia Oy
Total Kiinteistöpalvelu
Jyväskylän seudun matkailupalvelu

Teemat: konserniin kuulumisen motiivit, sitoutuneisuus ja graafisen ilmeen linjanvedot

- 1) Mitä yksiköllenne merkitsee kuulua Jyväskylän kaupunkikonserniin?
- 2) Miten se näkyy yksikkönne graafisessa ilmeessä?
- 3) Missä yhteydessä käytätte Jyväskylän kaupungin vaakunaa
- 4) Missä yhteydessä käytätte Jyväskylän kaupungin Uuden aallon -tunnusta?
- 5) Millainen on asiakasideologianne? Kuka on ensisijainen asiakkaanne?
- 6) Millainen on yksikkönne graafinen ilme?
- 7) Miten oma logonne/liikemerkkinne on syntynyt?
- 8) Miten se kuvaa yksikköänne?
- 9) Kenelle tunnuksenne on tärkeä, ja kuinka tärkeä se teille on?
- 10) Mitä vaakunan käyttö merkitsee yksiköllenne?

Lisäksi: Miksi teillä on oma merkkinne? Onko graafinen ilmeenne mielestänne onnistunut? Oletteko uudistamassa viestintäänne?

Liite 2: JYVÄSKYLÄN KAUPUNKIKONSERNI 2001

JYVÄSKYLÄN KONSERNI	
JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI	
<p>Jyväskylä Energia Oy (100%) JE-Urakointi Oy (100%) K-S Voimatukku Oy (80%) K-S Energiavälitys Oy (49,5%) Jyv Energiantuotanto Oy (40%)</p>	<p>Jyväskylän Vuokra-asunnot Oy (100%) Kiint Oy Jyv Haapatie 5 (100%) As Oy Tuulenkylä (52%) Kiint Oy Salonhaka (51%) Kiint Oy Lehtis-Haka (51%) As Oy Vastatuuli (44%) As Oy Rinnevaltteri (38%) As Oy Muurarinmäki (26+5%) As Oy Messuleijona (26%) As Oy Tavinsato (26%) As Oy Kuokkalan Kiila (24%) As Oy Messumuurari (24%) As Oy Yrittäriha (24%) As Oy Kuokkalan Polttolinja (23%) As Oy Muurarinpiha (22%) As Oy Puistonseutu (21%) As Oy Saratie 6 (21%) As Oy Jyv Puolukankukka (21%)</p>
<p>Jyväskylän Pysäköintitalo Oy (100%) Kiint Oy Jyv Rahtiasema (76%)</p>	
<p>Jyväskylän Teatteri Oy (100%) Jyväskylän Orkesteri Oy (100%) Education Facilities Oy (100%) Jyv Matkakeskus Oy (100%) Jyv Linja-autoas.kiint. Oy (100%) As Oy Pehtorinharju (100%) Kiint Oy Jyv Lääkäritalo (56+5%) Jyväskylän Laajavuori Oy (44+40%) Jyv Seudun Puhdistamo Oy (70%)</p>	
<p>Jyv Seud Keh.yhtiö Jykes Oy (58%) Jykes Sankt Petersburg ZAO (100%) Jyväskylään! Oy (43%) Jyv messu-konq.keskus Oy (29+12%)</p>	<p>OSAKKUUSYHTIÖT Suomen Suotietokeskus Oy (50%) K-S YH-rak.osuuskunta (40%) Keljonkankaan Palv.keskus Oy (45%) Jyv Teknologiaakeskus Oy (35+14%) Huhtakeskus Oy (41%) Jyväskylän Messut Oy (28%) Mustankorkea Oy (26%) Ki Oy Säynätsalon Palv.keskus (49%) As Oy Jyväskylän Kuras (40%) As Oy Jyv Löylykatu 10 (37%) As Oy Jyv Lutakon Lähipalvelutalo (34%) As Oy Pupusoppi (29%) Kiint Oy Kauppakatu 10 (28%) As Oy Rajakatu 26 (23%) As Oy Jyv Säästökeskus (26%) Kiint Oy Kauppakatu 23 (25%) As Oy Säynätsato (25%)</p>
<p>Jykes Kiinteistöt Oy (54%) Palokan Teollisuustalo Oy (100%) Ki Oy Tietotaajaman Palv.keskus (81%) Varassaaren Teollisuuskiint. Oy (100%) Kiint Oy Tourulan Kivääritehdas (100%) Kiint Oy Kuljetuskeskus (100%) Kiint Oy Palokärjentie 2 (77%)</p>	
<p>Jyv Ammattikorkeakoulu (55%) Jyv Teknillinen Oppilaitos Oy (100%) Teollisuuden Oppimispaikka Oy (60%)</p>	
<p>KUNTAYHTYMÄT Jyv koulutuskuntayhtymä (50,2%) K-S sairaanhoitop. kuntayht (35,5%) Suojarinteen kuntayhtymä (21,4%) Keski-Suomen liitto (32,8%)</p>	<p>SÄÄTIÖT Jyväskylän taide- ja tiedesäätiö Jyväskylän paviljonkisäätiö</p>

Liite 3: JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN GRAAFISIA TUNNUKSIA VV. 1953–2001



Vaakunoita vv. 1953–2000.



Uuden aallon -markkinointitunnus vv. 1995–2000.



Jyväskylän kaupunki

Vaakuna vuonna 2001.



JYVÄSKYLÄ

UUDEN
AALLON
KAUPUNKI



JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI



UUDEN AALLON
JYVÄSKYLÄ

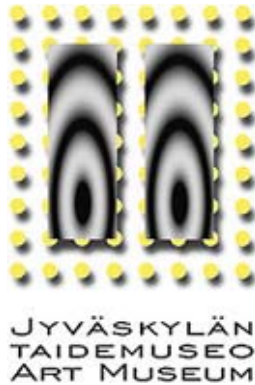


Uuden aallon -markkinointitunnukset vuonna 2001.

**Liite 4: JYVÄSKYLÄN KAUPUNKIKONSERNIN NELJÄN PALVELUYKSIKÖN GRAAFISET
TUNNUKSET**



Total Kiinteistöpalvelun graafinen tunnus vuonna 2001.



Jyväskylän Taidemuseon graafinen tunnus vuonna 2001.



Jyväskylän seudun matkailupalvelun graafinen tunnus vuonna 1999.



Jyväskylän Energia Oy:n graafinen tunnus vuonna 2001.

Liite 5: MÄNTYHARJU-CASE



MÄNTYHARJU

Mäntyharjun vaakuna vuonna 2001.



MÄNTYHARJU

Mäntyharjun markkinointitunnus vuonna 2001.

Liite 6: GRAAFISET TUNNUKSET VOIDAAN JAKAA SEURAAVIIN LUOKKIIN:

- 1) Tunnukset, jotka eivät symboloi mitään tai symbolin sisältö ei aukea katsojalle kovin helposti, mikä taas voi riippua kulttuurien välisistä merkityseroista.
- 2) Kuvalliset tunnukset, jotka eivät symboloi konkreettisesti tuotetta tai asiaa (Camel).
- 3) Vapaita assosiaatioita tai tunnelmia herättävät tunnukset (Fazerin sininen ja sininen hetki).
- 4) Logoon perustuvat tunnukset (Marimekko).
- 5) Logon ja kuvion yhdistelmät, jossa logoa vahvistaa jokin muistutuselementti (Finnair, Metra).
- 6) Symbolitunnukset, jotka viittaavat yhteisön toimintaan (Silja Line ja hylje).
- 7) Abstrakti symboli, missä yhteys syntyy esimerkiksi värin kautta (Keltainen kirjasto) tai muodon kautta (Vuoden huiput).
- 8) Väritunnus, jolle luodaan yhteys (Vikingin punainen).
- 9) Heraldiset eli vaakunataiteesta omaksutut tunnukset, jotka viittaavat esimerkiksi valtioihin (tähdet, kuu).
- 10) Selkeästi ikoniset tunnukset, joissa ei käytetä vertauskuvamuotoa vaan esimerkiksi valmistettavan tuotteen kuvaa (silmälasit). Myös erilaisia piktogrammeja eli yksinkertaistettuja kuvamerkkejä käytetään merkkeinä.
- 11) Kirjaintunnukset, joilla on esimerkiksi yrityksen nimen alkukirjaimen lisäksi jokin muu symbolinen tai kuvallinen viesti.
- 12) Tunnukset, joissa on yhdistetty luonnollinen ikoni ja jokin symboli (lääkemalja ja käärme).

(Juholin, E. & P. Loiri (1998). HUOM! Visuaalisen viestinnän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä, 131-132.)

Liite 7: HERALDISEN TUNNUKSEN SUUNNITTELIJAN KYMMENEN KÄSKYÄ:

1. Käytetään vain heraldisia värejä.
2. Pyritään käyttämään vain kahta väriä, joista toisen on oltava metalli. Kolmas väri edellyttää hyvin perusteltua syytä, mutta neljäs on jo huonoa heraldiikkaa.
3. Värisäännön mukaan värejä ei saa laittaa värien päälle.
4. Kirjaimet, numerot tai tekstit eivät kuulu heraldiseen tunnukseen.
5. Kuvioiden on oltava mahdollisimman suuria ja täytettävä niille varattu alue mahdollisimman tarkkaan.
6. Kuvioiden on periaatteessa oltava kaksiulotteisia - ilman varjostuksia tai erillisiä ääri viivoja.
7. Kuviossa luonnonmukaisuus ei ole tärkeä, mutta luonteenomaisuus on.
8. Heraldisen tunnuksen on oltava helposti mieleen jäävä, siihen ei saa ahtaa liikaa symboleja, vain ehdottomasti olennaisin - ihanne on yksi ainoa kuvio.
9. Heraldikassa ei saa inttää: yhtä asiaa ei saa symboloida kahdella tai useammalla kuviolla.
10. Kuvioiden on oltava sellaisia - niin kuin tunnuksenkin - että ne voidaan selityksensä (vaakunaselitys) mukaan mallia näkemättä uudelleen piirtää.

(SUVISAARI, J. (1992). Heraldisen tunnuksen suunnittelijan 10 käskyä. Lehdessä: Hopealeijona. Suomen heraldisen seuran tiedotuslehti 2. Suomen Heraldisen Seuran julkaisusarja 7, 16.)